



Ondernemingsstrategie

2012-2016



Inhoud

1	Inleiding	3
2	Onze identiteit	4
3	Onze uitgangspunten	6
4	Ons strategisch kader en onze ambities	9
	Een gezonde regionale woningmarkt	10
	Prettig wonen in vitale wijken	13
	Eigentijdse vastgoedkwaliteit	16
	Tevreden klanten	18
	Betrokken belanghouders en partners	20
	Professionele organisatie	22
	Continuïteit	25
	 Bijlage: de wereld om ons heen	 27

1 Inleiding

In januari 2011 zijn Eigen Haard en Woongroep Holland gefuseerd. Daarmee is een corporatie ontstaan die in Amsterdam en de regio meer dan 61.000 woningen, bedrijfsruimten en garages verhuurt. De fusie is een logisch moment voor een nieuwe ondernemingsstrategie. Die vervangt de bedrijfsstrategie van oud Eigen Haard en het ondernemingsplan van oud Woongroep Holland.

De ondernemingsstrategie beschrijft onze identiteit, onze uitgangspunten, strategisch kader, onze visie op de opgaven in ons werkgebied en onze ambities.

De ondernemingsstrategie is uitgewerkt in prestatie-indicatoren met normen. Zo kunnen we periodiek meten of we vooruitgang boeken met onze strategie. In onze meerjarenbegroting zijn onze voornemens financieel vertaald.

Jaarlijks evalueren we deze ondernemingsstrategie in het licht van nieuwe ontwikkelingen. Als de ontwikkelingen buiten of binnen Eigen Haard daar aanleiding toe geven, actualiseren we onze activiteiten en het tempo van ontwikkeling. We herijken onze strategie in elk geval in 2015.

Met onze strategische koers streven we de volgende zeven ambities na:

- Een gezonde regionale woningmarkt
- Prettig wonen in vitale wijken
- Eigentijdse vastgoedkwaliteit
- Tevreden klanten
- Betrokken belanghouders en partners
- Professionele organisatie
- Financiële continuïteit.

Dit stuk is in eerste instantie bedoeld voor de interne sturing. Ten behoeve van de externe communicatie over onze Ondernemingsstrategie zal een aparte brochure worden ontwikkeld.

Leeswijzer

Voordat we op onze ambities ingaan, beschrijven we eerst onze missie en identiteit, ons 'DNA'. Vervolgens beschrijven we onze uitgangspunten. Daarna volgen er zeven hoofdstukken: in ieder hoofdstuk beschrijven een ambitie. Elk ambitiehoofdstuk beginnen we met de belangrijkste ontwikkelingen in de omgeving die invloed hebben op de ambitie en het realiseren daarvan. Vervolgens geven we onze strategische doelstellingen per ambitie aan, waarna we op hoofdlijnen aangeven welke richting we per ambitie tot 2016 op gaan. Elk hoofdstuk eindigt met de Prestatie-indicatoren voor 2012 – 2016.

2 Onze identiteit

Onze taak is goede en betaalbare huisvesting te bieden aan mensen die dat het meest nodig hebben. Dat is onze primaire drijfveer en dat zal ook zo blijven. We vervullen onze taak op een betrokken en zakelijke manier, waarbij het volkshuisvestelijk belang voor ons altijd voorop staat.

Nieuwe start

Eigen Haard en Woongroep Holland zijn op 13 januari 2011 gefuseerd. Hierdoor is een nieuwe organisatie ontstaan. Dat wil niet zeggen dat we alles anders gaan doen en ook niet dat alles bij het oude blijft. We houden goede gewoonten vast en slaan tegelijkertijd nieuwe wegen in. Maar de omgeving staat niet stil. Wij veranderen mee waar nodig. Tijd voor een hernieuwde kennismaking.

Kernwaarden

Betrokken, betrouwbaar en ondernemend: dat zijn onze kernwaarden. We maken ons sterk voor goed en betaalbaar wonen in de gespannen woningmarkt waarin we actief zijn. We accepteren niet dat mensen worden uitgesloten. We signaleren kansen en wegen deze af. We gebruiken de kansen om maatschappelijk, zakelijk of commercieel voordeel te behalen zodat we onze missie realiseren.

De kernwaarden sluiten in de praktijk en gevoelsmatig bij ons aan. Betrokken en betrouwbaar zijn sterk verankerd in het DNA van Eigen Haard. Ze vormen onze basis. Ondernemend is de ontwikkelwaarde die de richting van de organisatie aangeeft. In onze manier van werken passen we onze kernwaarden toe. Ze worden zichtbaar voor onze klanten en stakeholders.

Betrokken

We zijn verbonden met en loyaal aan de organisatie (doelstellingen), het werk en de functie.

Hoe doen we dat

We voeren onze taken op een betrokken manier uit. We hebben oog voor de belangen van bewoners, stakeholders en de medewerkers. Die betrekken we actief bij onze organisatie en we weten de input op waarde te schatten.

Betrouwbaar

We zijn geloofwaardig, derden kunnen ervan op aan dat wat we zeggen ook gebeurt. We realiseren wat we toezeggen en doen geen beloften die we niet kunnen waarmaken. Onder dezelfde omstandigheden zijn de uitkomsten altijd hetzelfde.

Hoe doen we dat

We zijn zorgvuldig in onze besluitvorming en komen onze afspraken na. Onze stakeholders en bewoners zien Eigen Haard als een betrouwbare organisatie en samenwerkingspartner die zijn afspraken nakomt.

Ondernemend

We denken in kansen en mogelijkheden. Die wegen we af op hun maatschappelijke, zakelijke en commerciële voordelen. Er is ruimte om die kansen te realiseren.

Hoe doen we dat

Een organisatie met een positieve houding die denkt in kansen, oplossingen en mogelijkheden. Waarin ruimte is voor medewerkers die ideeën willen ontwikkelen en uitvoeren.

Ontwikkelen

Ondernemend is de kernwaarde waar Eigen Haard de meeste ontwikkeling kan én moet maken. Zonder vernieuwing en verbetering geen toekomst, dat is wat we geloven. Juist daarom hebben we ondernemende mensen nodig die kansen zien, ze benutten en anders durven te denken.

Missie

Eigen Haard zorgt voor goede en betaalbare huisvesting in de Metropoolregio Amsterdam voor mensen die dat het meest nodig hebben. We werken, samen met onze partners, aan vitale wijken in een gezonde regionale woningmarkt.

We vervullen onze maatschappelijke taak op een betrokken en zakelijke manier. We zijn financieel gezond. We zijn een goede werkgever die kansen biedt voor ontwikkeling en groei. Nu en in de toekomst.

Eigen Haard is een sociale verhuurder...

In de eerste plaats is Eigen Haard is een sociale verhuurder. Het is immers onze missie om goede en betaalbare huisvesting te bieden aan mensen die dat het meeste nodig hebben. Maar we doen meer.

...met brede volkshuisvestelijke taakopvatting

We verhuren woningen in de vrije sector, we verkopen woningen, we ontwikkelen naast sociale huurwoningen ook woningen voor mensen met een midden en hoger inkomen en verhuren bedrijfsonroerend goed. We vinden deze activiteiten noodzakelijk om de doorstroom op de woningmarkt te bevorderen, diversiteit in wijken te creëren, de vitaliteit van de wijken te behouden en om geld te verdienen voor onze onrendabele activiteiten.

... en ook belegger.

Als belegger dragen we zorg voor een gezonde vastgoedportefeuille met voldoende spreiding van risico's. Dat doen we in het belang van onze financiële continuïteit die nodig is om ook op de lange termijn onze volkshuisvestelijke taken waar te kunnen maken. Met datzelfde oogmerk innoveren, vernieuwen en verbeteren we. We bieden een uitdagende werkomgeving.

3 Onze uitgangspunten

Dit hoofdstuk beschrijft de uitgangspunten van Eigen Haard. We vertrekken vanuit deze uitgangspunten en ze bepalen voor een groot deel ons handelen. Het zijn de wortels waaruit onze organisatie verder groeit.

Onze klanten

Onze kerntaak is het bieden van betaalbare huisvesting aan mensen die dat het meest nodig hebben. Onze doelgroepen zijn in de eerste plaats huishoudens met lage inkomens en huishoudens met specifieke woonbehoeften, zoals ouderen en mensen met een zorgvraag.¹ Ook de huisvesting van huishoudens met een middeninkomen die moeilijk terecht kunnen in de regio Amsterdam rekenen wij tot onze kerntaak.

Naast sociale huurwoningen voor huishoudens met een inkomen tot € 34.085 bieden we producten en diensten aan de volgende klantgroepen:

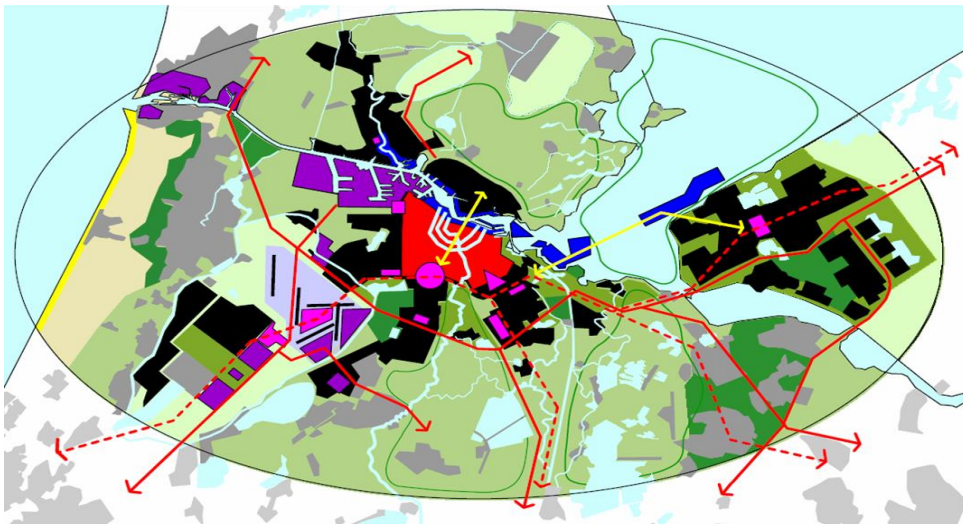
- Huurders van vrije sector huurwoningen
- Huurders van parkeerplaatsen
- Kopers van bestaande en nieuwbouwwoningen en parkeergelegenheid
- Verenigingen van Eigenaren voor wie we de administratie doen en vaak ook technisch beheer
- Ondernemers aan wie we bedrijfsruimten verhuren of verkopen.

Wij bedienen klantgroepen die buiten onze kerntaak vallen om een bijdrage te leveren aan:

- het bevorderen van de doorstroming op de woningmarkt
- het creëren van diversiteit in wijken en buurten
- het versterken van de vitaliteit en draagkracht van wijken
- het bevorderen van de continuïteit van onze organisatie door een positieve cashflow en de waardeontwikkeling van ons bezit.

Werkgebied

We beschouwen de metropoolregio Amsterdam als ons werkgebied. De metropoolregio is het gebied waarbinnen een groot deel van de Nederlandse bevolking niet alleen woont, maar ook werkt en recreëert. Het gebied is niet vastomlijnd en zal in de loop van de tijd naar verwachting verder groeien in oostelijke en zuidelijke richting.



¹ Over de huisvesting van bijzondere doelgroepen met specifieke woonbehoeften maken we lokaal afspraken. Bijzondere doelgroepen kunnen in ieder geval betrekking hebben op: doelgroep GGZ, maatschappelijke opvang, vrouwenopvang, specifieke ouderenhuisvesting, woonvormen voor mensen met zware zorgvraag, alternatieve woonvormen voor overlastgevendenden, dak- en thuislozen, jongeren (vroegtijdige schoolverlaters, uitstromers uit jeugdzorg/-inrichtingen, zwervjongeren), slachtoffers van huiselijk geweld en statushouders.

Eigen Haard onderscheidt vier woningmarktgebieden binnen de Metropoolregio Amsterdam:

- Amsterdam: Amsterdam, inclusief Diemen
- Stadsregio Zuid: Haarlemmermeer, Amstelveen, Ouder-Amstel, Uithoorn, Aalsmeer, Lisse en Weesp
- Stadsregio Noord: Zaanstad, Wormerland, Landsmeer, Oostzaan en Monnickendam
- Almere.

Regionale meerwaarde: meer kansen voor passende huisvesting

We willen de kans op passende huisvesting van bewoners in de Metropoolregio Amsterdam vergroten. Door onze omvang kunnen we een substantiële bijdrage leveren aan het verkleinen van de mismatch tussen vraag en aanbod van woningen. Daarbij laten we ons leiden door de lange termijn woonbehoeften van onze (potentiële) huurders en kopers binnen de regio. In de komende jaren wil Eigen Haard transformeren van een lokale speler binnen de regio tot een regionale speler met lokale verankering.

Omvang/marktpositie

We zijn door onze omvang een factor van betekenis op de regionale woningmarkt en we willen dat ook blijven. Want door een partij met belang te zijn, kunnen we onze ambities waarmaken en blijven werken aan betaalbare huisvesting. Ook in de toekomst willen we onze ambities waar kunnen blijven maken. Daarom blijven we een van de grootste corporaties in Amsterdam en in Nederland. We blijven behoren tot de top 3 in Amsterdam en tot de top 10 in Nederland.

Veel corporaties fuseren om het hoofd boven water te houden. Wij willen onze continuïteit waarborgen, onze omvang van ongeveer 55.000 woningen behouden en onze positie strategisch versterken (vanwege opvangen van krimp in ons werkgebied, of kunnen inspelen op toenemende woningvraag). We beschouwen fusie als een van de instrumenten die we daarbij kunnen gebruiken, daar staan we dan ook open voor.

Acquisitiestrategie

Als ontwikkelgebieden hebben we Haarlemmermeer, Zaanstad en Almere aangemerkt. Voor deze ontwikkelgebieden staat het verwerven van een substantiële positie voorop omdat we hier kansen zien voor gebiedsontwikkeling.

In de gebieden Amsterdam, Aalsmeer, Amstelveen, Uithoorn en Ouder-Amstel consolideren we. In deze gebieden hebben we een stevige of zelfs een monopoliepositie. In deze gebieden staat de meerwaarde voor of de (maatschappelijke) verplichtingen uit het bezit centraal.

Kwaliteit bezit/wijken

Ons uitgangspunt is dat de woningen van Eigen Haard van goede kwaliteit zijn en staan in leefbare wijken. We houden zicht op alle wijken waar we bezit hebben en intensiveren onze inzet als het nodig is omdat de leefbaarheid of de kwaliteit van de woningen afneemt. Daarbij zoeken we steeds de samenwerking met de bewoners en met onze maatschappelijke partners.

Zelfredzame bewoners

Onze aanpak ondersteunt de bewoners, maar doet nadrukkelijk ook een beroep op ze. Eigen Haard hanteert zelfredzaamheid als centraal principe voor initiatieven die gericht zijn op leefbare buurten. Dit doen we omdat we vinden dat je je als individu moet kunnen redden in deze maatschappij. We zien bewoners als (sociaal) eigenaar van de buurt en dus ook van de problematiek in de buurt. We zetten in op projecten/activiteiten die zijn gericht op het versterken en/of teruggeven van de verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid van de buurt aan bewoners zelf en faciliteren het liefst initiatieven die uit de bewoners zelf komen.

Lokaal verankerd, betrokken in de wijk

Onze onderhoudsdienst, wijkbeheerders en geregeld ook verhuurmedewerkers zitten op locaties in de wijk, daardoor zijn we zichtbaar aanwezig in de wijken waar we bezit hebben. We zijn goed bereikbaar voor onze huurders en andere belanghebbenden, zowel fysiek als digitaal.

We betrekken onze belanghouders en partners bij de ontwikkeling en realisatie van onze ambities, doelstellingen en activiteiten. Met partners werken we samen op basis van duurzaam partnerschap.

Betrouwbare samenwerkingspartner

We zijn een betrouwbare samenwerkingspartner. We zijn solide en hebben een goede reputatie. We werken resultaatgericht en doen wat we beloven.

Zelfredzame medewerkers

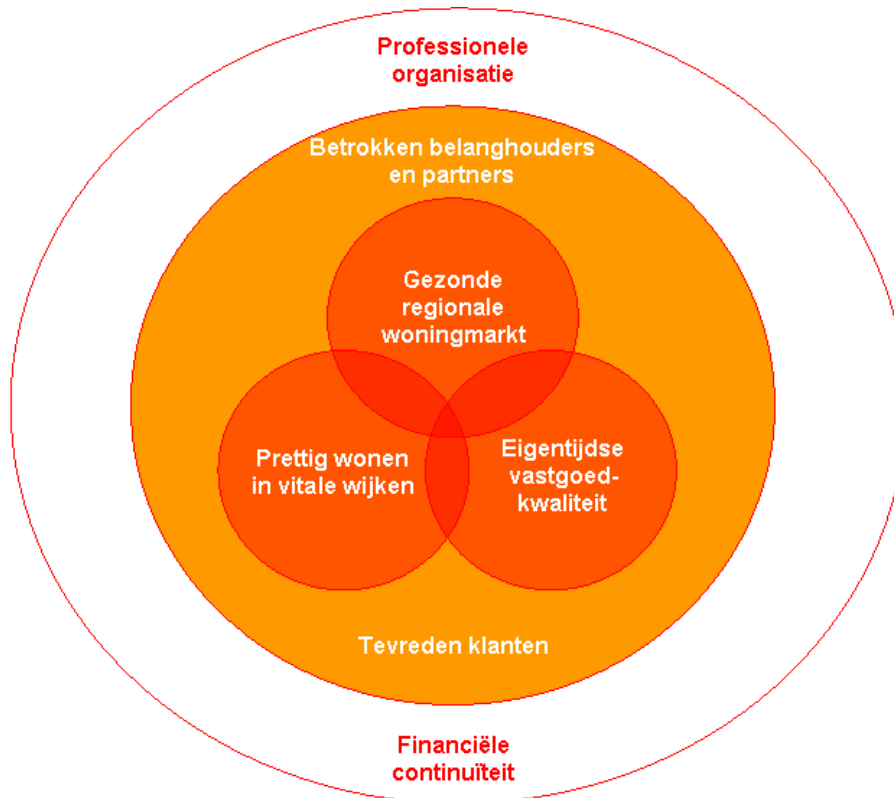
Hetzelfde uitgangspunt als voor onze bewoners hanteren we voor onze medewerkers: zelfredzaamheid. We hebben een volwassen relatie met onze medewerkers. Medewerkers zijn eigenaar van hun eigen werkplezier, beleving en ontwikkeling. Eigen Haard ondersteunt medewerkers bij activiteiten die gericht zijn op het vergroten van de kracht van de medewerker. Eigen Haard ondersteunt de medewerkers bij hun ontwikkeling, maar doet ook een nadrukkelijk beroep op ze: we verwachten dat medewerkers het beste uit zichzelf halen en zich inzetten voor een optimaal resultaat.

Gedegen bestuur, solide organisatie met gezonde (financiële) basis

Eigen Haard biedt al meer dan 100 jaar kwalitatief goede huisvesting voor mensen die dat het meest nodig hebben. Onze organisatie kenmerkt zich door een verantwoorde inzet van middelen. Met degelijk financieel beleid waarborgen we dat we op ook op lange termijn voldoende investeringskracht hebben om invulling te geven aan onze volkshuisvestelijke taak.

4 Ons strategisch kader en onze ambities

Ons strategisch kader maakt inzichtelijk hoe de zeven ambities van Eigen Haard zich tot elkaar verhouden en hoe we ze ordenen.



Wat we willen bereiken staat omschreven in de eerste drie ambities:

1. Gezonde regionale woningmarkt
2. Prettig wonen in vitale wijken
3. Eigentijdse vastgoedkwaliteit

Voor wie, hoe en met wie we dat gaan doen staat in de tweede ring:

4. Tevreden klanten
5. Betrokken belanghouders en partners

De buitenste ring bevat onze bedrijfsambities; de ambities die nodig zijn om alle andere ambities te behalen:

6. Professionele organisatie
7. Financiële continuïteit.

Een gezonde regionale woningmarkt

Ambitie

Een gezonde regionale woningmarkt biedt kansen aan mensen die willen wonen en werken in de metropoolregio Amsterdam. Een gezonde woningmarkt is aantrekkelijk, biedt voldoende aanbod (beschikbaarheid), is voor iedereen toegankelijk (betaalbaarheid), heeft voldoende variëteit in woonmilieus, woningtypen en prijs en kwaliteit (wooncarrière), is dynamisch (doorstroming) en er is balans tussen de woningmarkten binnen de regio.

Omgevingsontwikkelingen

De huidige regionale woningmarkt is niet gezond. Veel woningzoekenden zijn niet in staat in hun woonwensen te voorzien. Ze kunnen geen woning vinden die past bij hun sociaaleconomische, gezinssituatie en hun persoonlijke voorkeuren.

De woningmarkt zit muurvast

De wachttijd voor huurwoningen is lang. Van de woningen die vrij komen wordt een groot deel toegewezen aan voorrangskandidaten. Voor reguliere woningzoekenden is het aanbod gering.

Middensegment in de knel

Vanaf 1 januari 2011 kunnen huishoudens met een inkomen boven € 34.085 niet meer terecht in woningen met een huur onder € 664,66 (prijspeil 2012). Voor huishoudens met een middeninkomen van € 34.085 tot € 43.000 is een koophuis onbereikbaar omdat de kosten daarvoor te hoog zijn. Deze huishoudens zijn dus in de knel gekomen. Eigen Haard wil, zolang dat nodig is, voor deze groep van betekenis zijn. Dat past bij onze opdracht om huishoudens die dat het meest nodig hebben te voorzien van huisvesting. Daarbij is het middensegment ook van belang voor gemengde wijken.

Vraag naar woningen

De economische en demografische ontwikkeling van de Metropoolregio Amsterdam leidt tot een toenemende en veranderende vraag naar woonruimte. In de regio Amsterdam zijn tot 2030 200.000 extra woningen nodig. Door verdunning van huishoudens, vergrijzing, veranderingen van leefstijlen, economie en infrastructuur zien we ook de woonbehoeften en -mogelijkheden veranderen.

Verhuisbeweging in de regio

Als starters op de woningmarkt vestigen bewoners zich van buiten de regio in Amsterdam. Op een later moment in hun wooncarrière, hoofdzakelijk op het moment van gezinsvorming, vestigen ze zich in één van de aangrenzende gemeenten. Een deel verlaat vervolgens op enig moment weer de regio. Andere bewoners bewegen zich hun hele leven binnen een straal van een paar kilometer. Eigen Haard wil de kansen van bewoners op passende huisvesting vergroten. Lokale woningmarktproblemen bezien we daarom in toenemende mate in hun regionale context. Door aan te pakken waar het het meeste knelt en de doorstroming te bevorderen wil Eigen Haard een katalysator op de regionale woningmarkt zijn.

Wat we willen bereiken

Eigen Haard is een regionale speler. De Metropoolregio Amsterdam is de economische motor van Nederland en een gezonde woningmarkt is essentieel voor de economische groei van de regio. Eigen Haard wil bijdragen aan een gezonde regionale woningmarkt. De komende jaren versterken we onze kennis van de regionale woningmarkt en de doelgroepen. Daardoor kunnen we nauwkeuriger bepalen waar onze investeringen de meeste toegevoegde waarde hebben.

In onze meerjarenbegroting 2012 – 2016 is rekening gehouden met een streefprogramma voor ons vastgoed. Dit ziet er als volgt uit:

Vastgoedscenario in meerjarig perspectief

We houden ons woningbezit in stand op 55.000 woningen. We verbeteren de kwaliteit van onze woningen. Het is onze ambitie om de woningvoorraad jaarlijks te verversen met circa 1,75% (renovatie, nieuwbouw en aankoop).

In de meerjarenbegroting 2012 – 2016 is rekening gehouden met het volgende gemiddelde jaarlijkse streefprogramma:

- Onze nieuwbouwproductie is jaarlijks ca 1.000 woningen
 - 500 woningen per jaar als toevoeging aan de woningmarkt (50% koop)
 - 500 toevoegingen aan ons bezit (30% sociale huur, 20% vrije sector huur)
- We slopen 250 woningen per jaar
- We verkopen 420 woningen uit bestaand bezit per jaar
- We renoveren jaarlijks 420 woningen
- We kopen 150 woningen per jaar aan (acquisitie in verhouding 80% vrije sector huur en 20% sociale huur)
- We liberaliseren 600 woningen per jaar tot maximaal 10% van de woningvoorraad.

We zetten daarnaast in op de volgende doelstellingen:

- borgen van de beschikbaarheid van betaalbare woningen voor verschillende klantgroepen
- in stand houden van de omvang van het eigen woningbezit
- nieuwe woningen toevoegen in de metropoolregio Amsterdam

1. Borgen beschikbaarheid van betaalbare woningen voor verschillende klantgroepen

Voldoende betaalbare huurwoningen voor lage inkomens

We behouden minimaal 90% van ons totale woningbezit in het sociale huursegment. Op dit moment (januari 2012) heeft 98% van onze woningvoorraad een huur onder de € 664,66 en is 2% van onze voorraad vrije sector huur.

Huurwoningen die beschikbaar komen voor sociale verhuur wijzen we voor minimaal 90% toe aan huishoudens met een inkomen tot € 34.085.

Over de toewijzing van woningen aan bijzondere doelgroepen maken we prestatieafspraken met gemeenten. Voor deze doelgroepen leveren we maatwerk, omdat de omvang van deze doelgroepen klein is. Om deze groepen passend te bemiddelen zetten we specifieke woonruimteverdelingsinstrumenten in (o.a. labels, Jongerencontracten, van Groot naar Beter, maatwerkregeling). Naar rato van onze omvang nemen wij onze verantwoordelijk.

We treden streng op tegen woonfraude. We professionaliseren onze aanpak en zorgen dat woningen op eerlijke wijze beschikbaar komen voor woningzoekenden die daar recht op hebben.

Meer woningen voor middeninkomens in huur en koop

We vergroten het aanbod voor middeninkomens in vrije sector huur tot 10% van onze woningvoorraad door woningen in de vrije sector toe te voegen. Dat doen we door liberalisatie en toevoeging uit nieuwbouw en acquisitie.

Voor huishoudens met een inkomen tot tussen de € 34.085 en € 50.000 versoepelen we de huurquote tot 36%. We verhuren de vrije sector huurwoningen met een huurprijs tot € 860,- bij voorkeur aan deze laagste middeninkomens. In principe verhuren we wel marktconform; we toppen niet af. Bij het liberaliseren van woningen gaan we gebiedsgericht te werk. We stemmen af met gemeenten en huurderskoepel over ons beleid.

De komende jaren vergroten we ook het aanbod van koopwoningen. De verkoop van woningen uit bestaand bezit neemt toe tot 420 woningen per jaar. Een groot deel van deze woningen is qua prijs toegankelijk voor huishoudens met een middeninkomen.

2. In stand houden van de omvang van het eigen woningbezit

Eigen Haard bezit circa 15% van alle corporatiewoningen in de Metropoolregio Amsterdam verspreid over 13 gemeenten. Dat aandeel willen we vasthouden. Onze woningvoorraad willen we qua aantal op peil houden, circa 55.000 woningen. Met nieuwbouw en aankoop compenseren we voor de krimp van bezit die optreedt door sloop. Door renovatie en nieuwbouw voegen we kwaliteit toe.

3. Nieuwe woningen toevoegen in de Metropoolregio Amsterdam

Met de verkoop van nieuwbouw leveren we onze bijdrage aan het vergroten van het aantal woningen in de regio, 50% van de nieuwbouw is bestemd voor koop. Daarmee bevorderen we de verhuisbeweging in de regio en vergroten de kansen op wooncarrières.

Prettig wonen in vitale wijken

Ambitie

Vitale wijken zijn aantrekkelijke wijken, waar je met een gerust hart woont, werkt en bezoekers ontvangt. Bewoners zijn tevreden over hun woonomgeving. Ze voelen zich veilig en zoeken eerst elkaar op als er iets aan de hand is in de wijk. Ze hebben aandacht voor buurtgenoten die vereenzamen of hulp nodig hebben. Het zijn wijken met karakter. Wijken met voorzieningen op bereikbare afstand en waar ook ondernemers hart hebben voor de wijk en zich actief inzetten.

Opgave

De realiteit is dat het woongenot in een aantal wijken ernstig onder druk staat. Dat er in sommige wijken een opeenstapeling van fysieke en sociale problemen is en gebrekkig sociaal eigenaarschap van de woonomgeving. Uit zichzelf kunnen die wijken de negatieve spiraal niet keren. Het worden impopulaire woongebieden, waar de nieuwe instroom van huurders vaak uit kansarme mensen bestaat.

Voor het waarborgen van vitale wijken is meer nodig dan alleen goed onderhouden vastgoed. Een vitale, leefbare wijk vraagt om een aanpak die ook gericht is op de omgeving waar de woning in staat met aandacht voor: schoon, heel, veilig en prettig samenwonen. Reden waarom we in wijken altijd samenwerken met partners, waaronder in elk geval de gemeente. We staan hieronder stil bij de belangrijkste ontwikkelingen die onze opgave beïnvloeden.

Overlast neemt toe

Het aantal overlastmeldingen bij de politie neemt toe. Ook in bewonersonderzoeken geven huurders vaker aan dat de overlast toeneemt. Woongenot begint bij een goede woning, maar hangt ook samen met goed woongedrag en zorg voor de woonomgeving.

Gevoel van veiligheid neemt af

De objectieve cijfers over misdrijven en geweldsdelicten tonen aan dat de veiligheid toeneemt. Het gevoel van mensen zegt echter wat anders. Veel bewoners voelen zich in toenemende mate onveilig. Dat kan deels samenhangen met de aard van de misdrijven die wel plaatsvinden, want die zijn gewelddadiger. Een andere verklaring is dat mensen in deze tijden door alle media beter op de hoogte zijn wat er in hun omgeving gebeurt.

Effecten economische recessie werken door in de wijk

Door de economische crisis zijn verschillende herstructureringsprojecten vertraagd. In buurten waar dat speelt passen we onze strategie aan. Daar zetten we extra in op leefbaarheid en sociaal-economische maatregelen om het woonklimaat goed te houden. Dit is mede van belang omdat meer mensen in de schulden raken, of er niet meer uit kunnen komen, onder andere door aangescherpte incassotrajecten of werkloosheid. Ook bezuinigingen van het Rijk en de gemeente werken door in de wijk, onder andere in de sectoren zorg, welzijn en cultuur. Maar ook door bezuinigingen op het schoon houden van de woonomgeving.

Herijking wijkaanpak

Met de gemeente Amsterdam hebben we in een overeenkomst vastgelegd dat we in 10 jaar van de zogenaamde Krachtwijken vitale wijken maken (2008 – 2018). Na 4 jaar Bijzondere Projectsteun voor de Vogelaar-wijkaanpak vervalt met ingang van 2012 dit stimuleringsgeld dat vanuit de sector bijeen werd gebracht. Eigen Haard maakt haar inzet niet afhankelijk van de bijzondere projectsteun. We blijven onze eigen middelen aanspreken en gaan door. Wel wegen wij onze inzet scherper af.

Lange termijn verantwoordelijkheid

Vanuit onze verantwoordelijkheid als sociaal huisvester nemen we ons aandeel in het vitaal houden en maken van wijken. Daar hebben we ook als vastgoedeigenaar met een lange termijn blik belang bij. Wanneer de leefbaarheid van wijken op orde is heeft dat een positief effect op de waarde van het vastgoed. Als we woningen in zo'n wijk verkopen, is de opbrengst daarvan hoger. Die extra opbrengst komt te goede aan ons investeringsvermogen.

Wat we willen bereiken

Eigen Haard wil de vitaliteit borgen in alle wijken waar we vastgoed bezitten. Vitaliteit brengt ons streven tot uitdrukking dat wijken veerkracht hebben en zichzelf vernieuwen.

We zetten in op de volgende doelstellingen:

- vitaal houden van onze wijken
- vitaal maken van wijken die uit balans zijn.

4. Vitaal houden van onze wijken

Huurders wonen prettig, schoon, heel en veilig

De kwaliteit van het vastgoed en de tevredenheid met de buurt zijn basisvereisten voor prettig wonen en werken. Gemiddeld waarderen onze bewoners hun woning met het rapportcijfer 7,4 en de buurt als geheel met een 7,3 (Bewonersscan 2010). Er zijn grote verschillen binnen ons werkgebied. Een rapportcijfer van minimaal 7 op beide aspecten vinden we een vereiste. Dat geeft lang niet iedereen. 19,1% van onze bewoners geeft een cijfer lager dan 7 voor de woning en 21,5% geeft een cijfer lager dan 7 voor de buurt.

We monitoren gericht die aspecten van leefbaarheid (schoon, veilig, overlast, prettig) die wij het best kunnen beïnvloeden. Gemiddelde is de waardering 6,8 (Bewonersscan 2010). Een 6,5 vinden wij minimaal vereist. Niet alle wijken halen dit. 23 van de 82 wijken (28%) krijgen een waardering beneden de 6,5

Naast de tevredenheid van bewoners meten we ook 'hardere' ontwikkelingen. Per buurt brengen we het aantal inbraken en glasschades (door vandalisme) in beeld. In 15 van de 82 buurten heeft meer dan 6,6% van onze huurders te maken met dergelijke schades, gemeten op jaarbasis. Dat wil zeggen dat bij meer dan 1 op de 15 woningen sprake is van schade. Dat beoordelen we als een slecht leefbare woonsituatie en is reden om maatregelen te treffen (bijvoorbeeld: inbraakpreventie).

Zelfredzaamheid als centraal principe

Eigen Haard hanteert zelfredzaamheid als centraal principe voor initiatieven die gericht zijn op leefbare buurten. Bewoners zijn (sociaal) eigenaar van de buurt en dus ook van de problematiek in de buurt. We zetten in op projecten/activiteiten die zijn gericht op het versterken en/of teruggeven van de verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid van de buurt aan de bewoners zelf. Deze aanpak bouwen we de komende jaren uit. Dit doen we door het ondersteunen en stimuleren van bewonersinitiatieven en het aangaan van samenwerkingsverbanden met een nieuwe generatie wijkpartners (huurders, VvE, ondernemers).

5. Vitaal maken van wijken die uit balans zijn

In wijken die aantoonbaar uit balans zijn, grijpen we in tot ze weer vitaal zijn. Voor die wijken waar ingrijpen nodig is, stellen we een buurtstrategie op, die we vervolgens projectmatig uitvoeren.

Prioritering wijken en gedoseerde aanpak voor vitale wijken

We hebben woningen in ruim 80 wijken met hun eigen sterke en zwakke punten. Wijken waar we soms een grote speler en soms een kleine speler zijn. Waar bewoners soms meer en soms minder eigen initiatief tonen om voor hun woonomgeving te zorgen. We willen en kunnen niet alles oppakken. Onze inzet wegen wij consequent af.

Op basis van de ernst en aard van de problematiek in de wijk onderscheiden we drie soorten wijken.

Type wijk	Zwaarte inzet	Aantal 2012
Regulier	Regulier beheer	41
Inzet	Projectmatige aanpak van specifieke problemen	29
Interventie	Integrale wijkaanpak	12

De wijkindeling (Regulier, Inzet, Interventie) komt tot stand op basis van het *Eigen Haard Wijkanalysemodel*. Dit model is gebaseerd op periodiek eigen en extern onderzoek. De kennis en

ervaring van onze medewerkers en bewoners benutten we om het beeld verder aan te vullen en te toetsen.

De basis eerst

De focus in onze aanpak wordt mede bepaald door wat het hardste nodig is. Dat strookt met een moderne opvatting van onze kerntaak als corporatie. Wij zijn primair gericht op het realiseren van goede huisvesting en de directe woonomgeving. Wij maken helder wat wij kunnen doen, gaan dat vervolgens doen en bewegen anderen ook hun verantwoordelijkheid te nemen.

Altijd in samenwerking met wijkpartners

Problemen in de wijk zijn veelzijdig en hebben meerdere oorzaken. Criminaliteit, zorggerelateerde overlast, hangjongeren of schuldenproblematiek. Bewoners zelf hebben een verantwoordelijkheid, maar vaak is de problematiek zo ernstig dat professionele hulp nodig is. In het belang van een effectieve en efficiënte aanpak is het zinvol om krachten en kennis te bundelen en goed samen te werken met andere organisaties en partijen die actief zijn in de wijk: welzijn, zorg, onderwijs, politie en de overheid.

Eigentijdse vastgoedkwaliteit

Ambitie

De kwaliteit van onze woningen, bedrijfsruimten en andere producten sluiten aan bij de wensen van onze klanten en de eisen van de tijd. De (extra) kwaliteit die wij bieden past bij de huurprijs(klasse) van de woning: onze klanten krijgen waar voor hun geld. De huurprijs van de woning past bij het kwaliteitsniveau: hoe beter de kwaliteit, hoe hoger de huurprijs.

Huurders met specifieke toegankelijkheids- of zorgbehoeften kunnen bij ons terecht. Door onze investeringen in energiezuinigheid blijven de woonlasten van huurders binnen de perken. We staan bekend om onze duurzame werkwijze in het belang van mens, milieu en continuïteit.

Omgevingsontwikkelingen

We staan kort stil bij de belangrijkste ontwikkelingen die onze opgave beïnvloeden.

Klantwensen van nu en de toekomst

Woonwensen veranderen door de tijd heen. Zo gebruiken inwoners van Nederland tegenwoordig meer vierkante meters woonruimte dan vroeger. De welvaart is toegenomen en de gezinnen kleiner geworden. Bewoners stellen ook andere eisen aan comfort: verwarming, koeling en afwerking van de binnenkant. Tegelijkertijd willen we onze woningen betaalbaar houden, lage inkomens zijn ten slotte onze primaire doelgroep. We betrekken in toenemende mate de eindgebruiker bij het ontwikkelen van onze woonproducten.

Milieu en gezondheid

De dreigende uitputting van fossiele brandstoffen maakt dat energiezuinigheid en duurzame energie hoog op de maatschappelijke agenda staat, nationaal en internationaal. Het energievraagstuk wordt voor onze bewoners voelbaar zodra energieprijzen gaan stijgen. Verwacht wordt dat de energielasten op termijn een groter deel van de woonlasten bedragen dan de huurprijs.

Vergrijzing

Zelfstandig wonen, ook al is er sprake van fysieke beperkingen, is de hedendaagse norm. De bevolking vergrijst, maar niet overal in gelijke mate. Zo is de bevolking van de gemeente Amsterdam relatief jonger dan die daarbuiten. Samen met maatschappelijke partners speelt Eigen Haard gericht in op zorggerelateerde woonbehoeften.

Regelichtheid en mutatiegraad beïnvloeden ons verandertempo

Lange doorlooptijden van onze vastgoedprojecten zijn meer regel dan uitzondering. Dat heeft onder meer te maken met de eisen die gesteld worden en ingewikkelde procedures die doorlopen moeten worden. Denk onder meer aan: welstand, inspraak, bouwvoorschriften en milieunormen. Dit heeft invloed op het tempo dat we kunnen maken en op de productiekosten.

Vooraf de transformatie van verouderd binnenstedelijk bezit kan hierdoor zelden voortvarend aangepakt worden. Daarbij is het zeer kostenintensief.

Het meest efficiënte moment om de binnenkant van een woning op te knappen is bij een verhuizing (mutatie): dan is de woning leeg. Op een ander moment opknappen is oncomfortabel voor de bewoner en duur voor Eigen Haard. Op het moment dat we deze bedrijfsstrategie schrijven, is de mutatiegraad historisch laag. Dat beïnvloedt het tempo waarin we binnenkant van ons bezit aan kunnen pakken.

Weinig verkoop

De economische crisis en de terughoudende hypotheekverschaffing door banken leidt ertoe dat minder mensen een huis kopen. We hebben de opbrengsten uit de verkoop van bestaande woningen nodig om onze renovaties te kunnen betalen. Tegenvallende verkoop betekent dat we onze planning mogelijk moeten aanpassen. Dat kan leiden tot uitstel van ingrepen, waardoor intensiever klachtenonderhoud nodig is.

Wat we willen bereiken

We richten ons op de kwaliteit van ons vastgoed. Kwaliteit die past bij de vraag van vandaag en morgen. We realiseren verschillende kwaliteitsniveaus, passend bij de huurprijs van de woningen. Extra aandacht gaat naar het energiezuiniger en toegankelijker maken van ons vastgoed. Daarbij gaan we bewust te werk. Onze financiële ruimte bepaalt het tempo dat we kunnen maken. Bij onze prioritering en fasering houden we rekening met de bouwtechnische kwaliteit van het vastgoed en met de tevredenheid en behoeften van onze klanten.

We zetten in op de volgende doelstellingen:

- borgen en verbeteren van de kwaliteit van de bestaande voorraad
- goede kwaliteit nieuwbouwwoningen, passend bij huurprijsniveau en marktvraag
- verlagen milieubelasting vastgoedportefeuille
- vergroten toegankelijkheid woningportefeuille.

6. Borgen en verbeteren kwaliteit bestaande voorraad

We verversen onze woningvoorraad jaarlijks met circa 1,75%. Dat doen we door renovatie, nieuwbouw en aankoop.

Eigen Haard onderscheidt kwaliteitslabels met onderliggende kwaliteitscriteria. Het gaat hierbij vooral om het uitrustings- en afwerkingsniveau van de woning, zoals de klant het ervaart. De labels zetten we in als sturingsmiddel en als communicatiemiddel. We kunnen huurders goed informeren voor welke kwaliteit wij staan in verschillende huursegmenten.

Voor bestaande woningen die worden verkocht, bestaan duidelijk omschreven minimum kwaliteitseisen (splittingseisen verkoopconvenant). Die houden we aan. Over het toevoegen van extra kwaliteit beslissen kopers graag zelf.

7. Goede kwaliteit nieuwbouwwoningen, passend bij huurprijsniveau en marktvraag

De woningen en woongebouwen die we nieuw realiseren zijn van hoge kwaliteit. We hebben een eigen visie op woningkwaliteit waarbij de regelgeving de minimale kwaliteit bepaalt. Voor verschillende doelgroepen hebben we additionele eisenprogramma's. We ontwikkelen en realiseren energiezuinig vastgoed.

8. Verlagen milieubelasting vastgoedportefeuille

We realiseren een reductie van CO₂-uitstoot die aansluit bij de sectoraal gemaakte afspraken (20% reductie in de periode 2008 – 2018). We maken de bestaande woningvoorraad energiezuiniger, zowel bij renovaties als het dagelijks beheer. Nieuwe woningen realiseren we op een duurzame wijze. Vanaf 2015 ontwikkelen we al onze te starten nieuwbouw klimaatneutraal. Door innovatief te werken kunnen investeringen in energetische maatregelen meer rendabel gemaakt worden. We onderzoeken de mogelijkheden voor de realisatie van energieleverende woningen en maken wij gebruik van nieuwe duurzame materialen. Bij de ontwikkeling van nieuwe woongebieden gaan we een stap verder en streven we naar klimaatneutrale oplossingen.

We ontwikkelen woningen op een duurzame wijze. Onze bestaande woningen hebben echter voor een belangrijk deel lage energielabels. Onze prioriteit voor wat betreft milieumaatregelen ligt daarom bij bestaande woningen. De energiebesparende inspanningen leveren een bijdrage aan het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen en zorgen ervoor dat er sprongen in het energielabel gemaakt worden, waardoor er een hogere huur gevraagd kan worden. Daartegenover staat dat de investeringen bijdragen aan de vermindering van de maandelijkse energielasten van onze huurders.

9. Vergroten toegankelijkheid woningportefeuille

Inspelend op de maatschappelijke trend dat mensen steeds langer zelfstandig willen blijven wonen, richten wij ons op het toegankelijk maken van complexen en woningen voor mensen met een mobiliteitsbeperking, of een zorgbehoefte. Samen met maatschappelijke partners ontwikkelen we nieuwe en vernieuwende oplossingen die bijdragen aan de zelfredzaamheid van mensen.

Tevreden klanten

Ambitie

Onze producten en diensten dragen bij aan het woonplezier van onze klanten. Onze klanten weten ons makkelijk te bereiken in de wijk, op kantoor, via de telefoon, via onze website en nieuwe media. Klantvragen, reparatieverzoeken en klachten worden vriendelijk, snel en correct afgehandeld. Onze klanten weten wat ze van Eigen Haard mogen verwachten. Afspraken komen we na. We stemmen van te voren de verwachtingen op elkaar af, we beloven niets wat we niet waar kunnen maken. We proberen altijd samen tot een oplossing te komen.

Opgave

We staan kort stil bij de belangrijkste ontwikkelingen die onze opgave beïnvloeden.

Verbetering dienstverlening

We kiezen voor een centraal aangestuurde organisatie met een hoofdkantoor in Amsterdam Sloterdijk. Op andere plaatsen in ons werkgebied zijn uitgebreide (balie)functies, zoals onze woonwinkel in Amsterdam Noord, waar onze klanten met hun vragen en opmerkingen terecht kunnen. Daarnaast hebben we een telefonisch contactcentrum en breiden we onze dienstverlening via internet uit. We willen dat onze klanten tevreden zijn over onze bereikbaarheid en dienstverlening, ook als we fysiek niet direct om de hoek zitten.

Door onze schaalgrootte kunnen we onze klanten een aantrekkelijk assortiment van producten en diensten bieden tegen een aantrekkelijke prijs-kwaliteitverhouding. We willen de wensen en behoeften van onze klanten beter leren kennen en die kennis gebruiken om ons dienstenpakket en onze dienstverlening te optimaliseren.

Beter inspelen op behoeften klanten door inzet nieuwe technologie

Klanten van Eigen Haard kunnen een reparatieverzoek via de website indienen en zelf inplannen. Een digitale vakman laat zien hoe klanten zelf veilig kleine reparaties kunnen uitvoeren. Daarmee vergroten we de zelfredzaamheid van onze huurders. Via Twitter delen we het laatste nieuws en informeren we onze klanten over woningen die in de verkoop gaan. Het zijn voorbeelden, maar de ontwikkelingen gaan snel en het is zaak daar optimaal gebruik van te maken. De klant van nu is gewend aan gemak en 24/7 zelfbediening via internet en telefoondiensten. In één oogopslag moet duidelijk zijn welke woonproducten en –diensten verkrijgbaar zijn. Via sociale netwerken kan op goedkope en snelle wijze reclame gemaakt worden. Nieuwe technologie ontsluit ook nieuwe methodes om klantkennis te verzamelen.

Effectievere bewonersparticipatie

Onze voornaamste klantgroep bestaat uit huurders. De formele participatie van huurders is wettelijk geregeld en krijgt vorm via overleg met bewonerscommissies en huurderskoepels. De traditionele participatie voldoet echter steeds minder. De moderne huurder voelt er niet voor om zich langdurig in te zetten voor formele belangenbehartiging en het lukt slecht om goed lopende bewonerscommissies te organiseren die enigszins een afspiegeling zijn van de buurtbewoners.

Veel woningcomplexen bevatten zowel huur als koopwoningen. In die gevallen is er een Vereniging van Eigenaren, waardoor bewonersparticipatie voor huurders ingewikkelder is. De medewerking van eigenaar-bewoners is essentieel voor het succesvol uitvoeren van beheermaatregelen, of aanbieden van diensten en producten.

Daartegenover bieden sociale media kansen om participatie op een andere manier te organiseren. Ook kunnen we gebruik maken van informele (web) netwerken om de participatie te organiseren. Daarnaast zien we een toename van mensen die een vrijwillige bijdrage willen leveren aan een concreet project of activiteit met een duidelijk belang, resultaat en einde. We zien spontane samenwerkingsverbanden tussen huurders en kopers om hun buurtbelangen gezamenlijk te behartigen. We zien bereidheid bij bewoners om via klantpanelonderzoeken hun mening te geven. Hier kunnen en willen we op een vernieuwende manier gebruik van maken.

Wat we willen bereiken

Om onze klanten tot tevredenheid kunnen bedienen, zetten we in op drie sporen:

- goede dienstverlening
- adequaat pakket woonproducten- en diensten
- participatie op maat.

10. Goede dienstverlening

Onze huurders zijn tevreden over de dienstverlening van Eigen Haard. Dat bereiken we door goed bereikbaar en zichtbaar te zijn, zodat onze klanten bij ons terecht kunnen en wij goed geïnformeerd zijn over wat er leeft én waar behoefte aan is. We nemen onze klanten serieus en behandelen ze met respect. Vragen, verzoeken en klachten handelen we vlot en deskundig af. We ontwikkelen onze organisatie van een vastgoedgerichte naar een klantgerichte organisatie.

11. Adequaat pakket woonproducten- en diensten

Ons aanbod producten en diensten is afgestemd op de behoefte van de verschillende klantgroepen en sluit aan op onze strategische ambities. Onze huurders zijn tevreden over hun woning. We blijven dicht bij onze leest. Onze producten hebben een duidelijke relatie met wonen. Ze helpen de doorstroming op de woningmarkt te bevorderen, dragen bij aan de betaalbaarheid van wonen, vitale wijken, of de kwaliteit van de woning (zoals comfort, veiligheid, zorg en energiezuinigheid). Producten en diensten worden minimaal kostendekkend aangeboden. Klanten kunnen kiezen uit een breed aanbod van standaard confectie producten en diensten. De standaardisatie is nodig om klanten schaalvoordelen te kunnen bieden en is in het belang van een efficiënte dienstverlening. De komende periode evalueren we ons aanbod woongerelateerde diensten via klantpanelonderzoek en herijken we onze dienstenstrategie.

12. Participatie op maat

De formele participatie conform de wet 'Overleg huurder-verhuurder' is goed georganiseerd. Naast deze vorm van participatie zetten we ook in op andere, vernieuwende vormen van participatie om klanten te betrekken. Denk hierbij aan online klantpanels, groepsdiscussies met bewoners en informele (web) netwerken. Dit doen we op maat, afhankelijk van de behoefte van onze klanten en van ons zelf. We zetten in op structurele samenwerkingsverbanden met wijkpartners omdat we erin geloven dat we samen verder komen dan alleen.

Betrokken belanghouders en partners

Ambitie

Bij al onze besluiten wegen volkshuisvestelijke, bedrijfsmatige en andere belangen. Dat doen onze collega-corporaties en andere (maatschappelijke) partners ook, ieder voor zich. Het is onze ambitie om een verbindende rol te spelen op de regionale woningmarkt en samen met belanghouders en partners resultaten te bereiken. We zijn ervan overtuigd dat we samen meer bereiken dan alleen. Daarom betrekken we onze belanghouders en partners bij de ontwikkeling en realisatie van onze ambities, doelstellingen en activiteiten. Daarbij staan we open voor suggesties en commentaar. De spiegel die belanghouders ons kunnen voorhouden vinden we waardevol, zo kunnen wel ons blijven verbeteren. Met partners werken we samen op basis van duurzaam partnerschap.

De opgave

We staan kort stil bij de belangrijkste ontwikkelingen die onze opgave beïnvloeden.

Samen voor de regio

Het nieuwe Eigen Haard werkt en denkt regionaal. Een goed functionerende regionale woningmarkt is een noodzakelijke voorwaarde voor een verdere groei van de regionale economie. Op het moment van schrijven van deze ondernemingsstrategie heeft Eigen Haard een globale visie op de regionale woningmarkt. Wij gaan hierover op proactieve wijze in gesprek met de gemeenten in ons werkgebied. Daarbij vragen we gemeenten om hun lokale woningmarktproblemen in breder, regionaal verband te zien. Wij werken met uiteenlopende partijen (gemeenten, corporaties en commerciële bouwers) samen aan regionale afspraken. Deze kunnen worden geborgd in de prestatieafspraken die we met elke gemeente maken.

Beeld van Eigen Haard

Eigen Haard en Woongroep Holland zijn in de afgelopen jaren beide gevisiteerd. Uit de rapporten van de visiterende bureaus blijkt naast waardering ook dat we beter kunnen communiceren over onze maatschappelijke investeringen en over de manier waarop we de input van belanghouders meenemen in ons beleid. Daarnaast verwachten belanghouders van ons als grote speler dat we antwoord hebben op vragen die in de sector spelen.

We hechten groot belang aan samenwerken met onze belanghouders en partners. We nemen hun suggesties in dank aan en gaan onze strategische keuzes en standpunten intensiever uitdragen.

Governance

We hechten groot belang aan transparantie. We hebben heldere afspraken met onze Raad van Commissarissen over de manier waarop we ze informeren dan wel bij onze besluitvorming betrekken. Ook naar externe toezichthouders zijn we transparant en melden we actief activiteiten die goedkeuring behoeven. Naar overige stakeholders communiceren we ook over onze acties, dat doen we in de eerste plaats via de website en via ons jaarverslag.

Wat we willen bereiken

We richten ons op samenwerking op verschillende niveaus (regio, gemeente, project) en in verschillende verbanden. Daarnaast betrekken we onze belanghouders beter bij onze strategie en beleid. Ook willen we de relatie en samenwerking verbeteren. Wij brengen kennis en expertise in, we brengen partijen bij elkaar en stemmen prestatieafspraken op elkaar af.

We zetten in op de volgende doelstellingen:

- samenwerking op regionaal niveau
- actief betrekken van belanghouders
- goede reputatie als maatschappelijk ondernemer.

13. Samenwerking op regionaal niveau

We zijn werkzaam in 12 gemeenten binnen de metropoolregio Amsterdam. Onze afwegingen vinden plaats binnen dit regionale perspectief. Huisvestingsvraagstukken zijn echter net zo vaak een lokale aangelegenheid. Zeker als het gaat om leefbaarheid, wijk economie en buurtbeheer. Het is daarom van belang dat wij de lokale markt goed kennen en hierover in gesprek zijn op lokaal niveau met onze belanghouders. We zijn hierover dan ook in (thematisch) gesprek met belanghebbenden.

We willen, als regionale corporatie, lokale opgaven met elkaar verbinden op regionaal niveau. Bij het opstellen van onze regionale visie betrekken we onze belanghouders op een actieve manier.

Om onze ambities te realiseren werken we samen met drie soorten partijen:

- belanghouders (gemeente- en stadsdeelbesturen, huurdersorganisaties)
- partners (maatschappelijke instellingen en collega corporaties)
- zakelijke relaties (leveranciers, aannemers en projectontwikkelaars).

De samenwerking met onze relaties liggen vooral op het zakelijke vlak, die met de belanghouders en partners gaat vooral over het samenwerken aan maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. We houden goed zicht op al deze partijen.

14. Actief betrekken van belanghouders

We vinden de participatie van onze belanghouders bij zowel de totstandkoming als de uitvoering van het beleid belangrijk. Het doel is dat binnen ieders invloedssfeer volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen effectiever worden gerealiseerd. Omdat we als organisatie transparant en flexibel willen zijn ontplooiën we extra initiatieven om de belanghouders beter bij de organisatie te betrekken.

15. Goede reputatie als maatschappelijk ondernemer

Om onze reputatie te verbeteren communiceren we meer en beter met belanghouders. We werken onze merkstrategie verder uit en gaan daarmee actief aan de slag. De resultaten die we behalen en de activiteiten die we ondernemen delen we met externe partijen en brengen we naar buiten. We versterken daardoor het merk 'Eigen Haard'. Ook het relatiemanagement bij Eigen Haard versterken we de komende jaren.

Vanzelfsprekend maken we met gemeenten prestatieafspraken en houden ons hieraan. Op enkele plekken in ons werkgebied zijn lokale adviesraden actief. Deze zijn in het leven geroepen als extra orgaan om toezicht te houden op het naleven van fusieafspraken. De adviesraden hebben wat ons betreft een tijdelijk karakter.

We participeren in kennisnetwerken als dat kennis oplevert die relevant is voor onze bedrijfsambities. Resultaten delen we met onze belanghouders en partners. Kennisnetwerken waar Eigen Haard momenteel in participeert zijn: 10 voor MKBA, Kei, Woonkwaliteit 2020, Corpovenista en EFL.

Professionele organisatie

Ambitie

We vervullen onze maatschappelijke taak op een betrokken en zakelijke manier, waarbij het volkshuisvestelijk belang voor ons altijd voorop staat. We geloven dat we onze taak het beste kunnen vervullen vanuit de één-concerngedachte. Dat betekent dat we onze maatschappelijke en commerciële activiteiten binnen één bedrijf vormgeven.

Zonder vernieuwing en deskundig personeel geen toekomst, dat is wat we geloven. We spelen in op de veranderende vraag en vernieuwen en verbeteren onszelf. Daar werken we met elkaar aan.

Een professionele organisatie is een organisatie waarin medewerkers hun ei kwijt kunnen.

Medewerkers vinden zingeving in hun werk, zitten op de juiste plek en voelen zich prettig.

Medewerkers nemen verantwoordelijkheid, leren van elkaar en kunnen zich ontwikkelen. Er is vertrouwen: medewerkers hebben vertrouwen in de mensen voor wie ze werken en managers en leidinggevendenden hebben vertrouwen in de medewerkers.

De opgave

Zowel oud Eigen Haard als oud Woongroep Holland hebben zich de afgelopen jaren al sterk ontwikkeld. In het fusie- en integratieproces hebben we via het beginsel van 'the best of both worlds' onze processen en systemen vergeleken en telkens voor de beste oplossing gekozen. Alleen daardoor is de fusieorganisatie al versterkt. We zijn er echter nog niet.

We beschrijven nu eerst een paar ontwikkelingen die invloed hebben op de mate van het verwezenlijken van een professionele organisatie.

Schaalvergroting

Veel corporaties fuseren om het hoofd boven water te houden. Wij willen onze continuïteit waarborgen en onze grootte van ongeveer 55.000 woningen behouden. We beschouwen een fusie als een van de instrumenten die we daarbij kunnen gebruiken. Schaalvergroting en fusies brengen verandering met zich mee. De organisatie kan en moet zich steeds verder professionaliseren. Activiteiten van organisatieonderdelen worden werkende weg op elkaar afgestemd. De primaire organisatieprocessen worden op elkaar afgestemd.

Risicomanagement

Het belang van een gedegen bedrijfsvoering is door de crisis extra groot geworden. Daarnaast hebben diverse incidenten het vertrouwen in de corporatiesector schade toegebracht.

Toezichhouders en belanghouders eisen kwaliteit en transparantie in bedrijfsvoering en verantwoording. Nieuwe voorstellen voor verbeterd toezicht op de corporaties worden verankerd in de nieuwe Woningwet.

Nieuwe werken

In het nieuwe werken gaan mensen en organisaties flexibeler om met arbeidstijd en werkomgeving: het is plaats en tijd onafhankelijk. Het nieuwe werken is doelmatig en efficiënt. Medewerkers kunnen zelf bepalen wanneer ze beginnen en hoe laat ze stoppen met werken. De een is nu eenmaal productiever in de ochtend en de ander in de avond. Hierdoor voelen mensen zich prettiger. Uiteraard zijn er functies waarvoor een vaste werkplek en vaste arbeidstijd noodzakelijk is.

Voor het nieuwe werken is een grote mate van vertrouwen nodig. Eigen Haard heeft de eerste voorzichtige stappen gezet richting het nieuwe werken. De komende jaren bekijken we hoe ver we hierin willen gaan.

Vergrijzing

Nederland vergrijsd en ontgroent. De beroepsbevolking neemt geleidelijk af, we zullen met steeds minder mensen het werk gedaan moeten krijgen. De vergrijzing en ontgroening betekenen ook dat er steeds minder werkende mensen zijn, de uitstroom zal de komende jaren flink toenemen. Het vinden van de juiste mensen zal steeds moeilijker worden. Het belang van een goede werkgever zijn en het hebben van een goed imago op de (arbeids)markt neemt steeds meer toe.

Zelfredzaamheid en verantwoordelijkheid van medewerkers

Medewerkers zijn volwassen mensen die prima zelf hun beslissingen kunnen maken, dat doen ze in het dagelijks leven buiten het werk immers ook. Van onze medewerkers verwachten we dan ook zelfredzaamheid, net als dat we dat van onze bewoners verwachten. Bijvoorbeeld de ontwikkeling van de medewerker is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf. Eigen Haard ondersteunt daarbij.

Kwaliteit van het personeel

De mensen die bij Eigen Haard werken zijn de belangrijkste factor in het voortbrengen van de organisatie. Ook zijn de medewerkers de meest bepalende factor in de groei en ontwikkeling van de organisatie. Tenminste, zolang zij die prestaties leveren die het mogelijk maken onze organisatiedoelstellingen te realiseren. De kwaliteit van het personeel wordt steeds belangrijker voor het voortbestaan van de organisatie. Daarnaast gaan de ontwikkelingen en vernieuwing in onze omgeving steeds sneller. Er wordt veel gevraagd van het aanpassingsvermogen van de medewerkers. Het is essentieel de juiste mensen, met de juiste kennis en ervaring en met leervermogen aan de organisatie te binden.

Wat we willen bereiken

De fusie en de integratie van de twee organisaties zien we als kans. We kunnen dit moment benutten om zaken nog beter te organiseren. Het is belangrijk dat iedereen meedoet. Wat we eerder al stelden: zonder onze medewerkers zijn we niet in staat om onze doelen te halen.

We hebben hoofddoelstellingen:

- Concern van formaat
- een kwalitatieve en kwantitatieve personele bezetting die klaar is voor de toekomst
- stimuleren van ons vernieuwend vermogen
- een aantrekkelijke werkgever
- processen op orde.

16. Concern van formaat

We zijn een factor van betekenis op de regionale woningmarkt en willen dat ook zo houden. We vangen onze krimp zo veel mogelijk op en blijven minimaal rond de 55.000 woningen houden. We beschouwen een fusie als een van de instrumenten die we daarbij kunnen gebruiken. Als professionele organisatie willen we fusies kunnen opvangen en schaalvoordelen kunnen benutten voor onze klanten én onze continuïteit.

17. Een kwalitatieve en kwantitatieve personele bezetting die klaar is voor de toekomst

De ontwikkeling van medewerkers is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de medewerkers zelf. Eigen Haard ondersteunt medewerkers die zich willen ontwikkelen.

Medewerkerspotentieel in beeld

De status quo van de huidige organisatie en de ontwikkelbaarheid van medewerkers in de richting van de strategische ambities is bepalend voor de maatschappelijke prestatie die we kunnen behalen. We brengen het medewerkerspotentieel in beeld en ontwikkelen een visie op de gewenste toekomstige bezetting van de organisatie, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin. Eigen Haard heeft een slanke personele bezetting en wil dat behouden.

Talent & Management development

We scheppen kansen voor talenten en beperken het verloop van talenten die Eigen Haard graag wil behouden. Wanneer het niet anders kan schakelen we externen in. Het verankeren van voor de organisatie nieuwe kennis heeft onze aandacht.

We bieden potentieel leidinggevend de kans om hun leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen en zich voor te bereiden op een volgende stap in hun carrière. Om Eigen Haard succesvol een nieuw tijdperk in te loodsen hebben we sterke leiders nodig, die in staat zijn een koers te kiezen, resultaatgericht te bepalen wat daarvoor nodig is en medewerkers te motiveren daaraan hun bijdrage te leveren.

Resultaatgericht sturen

Medewerkers maken individuele resultaatafspraken met hun leidinggevend. Deze zijn afgeleid van de bedrijfsdoelstellingen. In de komende jaren richten we ons op het goed gebruiken en beter borgen van deze systematiek. Resultaatgericht management maakt het sturen op output mogelijk, wat ook van belang is voor de elementen van het nieuwe werken die binnen de organisatie hun intrede zullen doen. We maken afspraken over wat we van elkaar verwachten en laten de manier waarop vrij. Resultaatgericht management helpt bij het definiëren van de bijdrage die we van onze mensen verwachten. We maken ook afspraken over gewenst gedrag en helpen daarmee onze kernwaarden goed in de organisatie te verankeren.

18. Stimuleren van ons vernieuwend vermogen

De ontwikkelingen in onze omgeving gaan steeds sneller. Verandering lijkt de enige constante. We zijn ervan overtuigd dat vernieuwing en verbetering randvoorwaarden zijn voor onze continuïteit. De juiste mensen in huis hebben, met de juiste kennis, kunde en ervaring is dus voor onze continuïteit van essentieel belang. We bieden daarom ruimte aan innovatie. En aan mensen die ondernemend zijn, anders denken en daarmee het werk verbeteren. Onze organisatie is ook aantrekkelijk voor de nieuwe generatie medewerkers.

19. Een aantrekkelijke werkgever

Zoals gezegd zijn onze medewerkers de meest bepalende factor in de groei en ontwikkeling van onze organisatie. De kwaliteit van het personeel wordt door schaarste steeds belangrijker voor het voortbestaan van de organisatie. We hechten daarom aan de tevredenheid van onze medewerkers.

Werken bij Eigen Haard betekent werken bij een maatschappelijke betrokken organisatie. We maken ons sterk voor goed en betaalbaar wonen in de gespannen woningmarkt waarin we actief zijn. We accepteren niet dat mensen worden uitgesloten. Dat geldt ook voor onze interne organisatie. Want wat we naar buiten uitstralen geldt ook voor hoe we ons binnen de organisatie gedragen.

De komende jaren hebben we extra aandacht voor de gewenste organisatiecultuur. We starten met een cultuurscan. Waar nodig zetten acties in om gewenst gedrag en een prettig werkklimaat te stimuleren. Hierdoor blijven we de organisatie die de verwachtingen die de buitenwereld van ons heeft kan blijven waarmaken

20. Processen op orde en risico's beheerst

Betrouwbaar: dat is een van onze kernwaarden. We zijn helder over wat onze belanghouders van ons kunnen verwachten en we komen onze afspraken na. Om onze betrouwbaarheid te garanderen leggen we onze werkwijze en processen vast. Op deze manier is onze werkwijze herkenbaar voor de klant. Intern bekend het dat we efficiënt werken. Onze processen worden continu verbeterd.

Risicomanagement

Om invulling te geven aan de veranderende eisen van de omgeving en de verdere professionalisering van de organisatie, wordt er bij Eigen Haard structureel invulling gegeven aan integraal risicomanagement en volgen we grotendeels de Governance Code voor Woningcorporaties.

Procesmanagement

We willen een zo effectief en efficiënt mogelijke organisatie zijn, die snel kan inspelen op interne en externe ontwikkelingen. Goed ontworpen processen en procesmanagement vormen hiervoor de basis.

Continuïteit

Ambitie

Eigen Haard bestaat meer dan 100 jaar. Ook de volgende 100 jaar willen we onze rol als maatschappelijk ondernemer waarmaken. Continuïteit betekent dat Eigen Haard, nu en in de toekomst, groepen huisvest die niet zelf in een (koop)woning kunnen voorzien. We blijven daarin investeren. Continuïteit betekent ook dat Eigen Haard, nu en in de toekomst, aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. We verdienen waar het kan en we houden onze bedrijfslasten zo laag mogelijk.

De opgave

De balans tussen inkomsten en uitgaven is kwetsbaar. Tegenover inflatievolgend huurbeleid en tegenvallende verkoopresultaten staan de gestegen bouwkosten, de vennootschapsbelasting, extra rentelasten door beperking WSW-borging en stijgende administratieve lasten voor verantwoording. Op termijn komt daar de kosten voor de huurtoeslag bij. En dat alles in een wereld die zich met horten en stoten aan banken- en economische crisis probeert te ontworstelen. Eigen Haard kiest voor een koers die haar continuïteit veilig stelt en die het mogelijk maakt ook in de toekomst te blijven investeren.

Wat we willen bereiken

We zetten in op de volgende doelstellingen:

- gezonde financiële positie
- zakelijk ondernemerschap.

21. Gezonde financiële positie

Uitgaven: doelmatig en beheerst

Onderhoud en renovatie van onze woningen en nieuwbouw zijn belangrijke kosten. Ook hebben we rentelasten en uitgaven om ons bedrijf draaiend te houden. Naar de toekomst toe is te verwachten dat de rente gaat stijgen. Ook kunnen we voor niet DAEB-activiteiten niet langer geborgd lenen. Daarom moeten we voor leningen voor investeringen in winkelruimtes of woningen met een huur boven de € 664,66 meer rente betalen. Daarbij zet het de exploitatie van het betreffende vastgoed onder druk. We kunnen dus minder lenen en wat we lenen wordt duurder. Al met al dreigen onze rentelasten te stijgen en de neemt de rentegevoeligheid toe.

Daarnaast heeft Eigen Haard in de afgelopen jaren haar medeverantwoordelijkheid voor leefbare buurten (herstructurering en wijkaanpak) nadrukkelijk opgepakt, wat heeft geleid tot een stijging van zowel personele inzet als leefbaarheidsuitgaven.

De toewijzings- en administratieve verplichtingen die volgen uit de Europese staatssteunsbeschikking resulteren in potentie in een toename van administratieve lasten. Desondanks hebben we ons tot doel gesteld 5% op onze bedrijfsvoering te besparen.

Een zwaard van Damocles voor de sector is de huurtoeslag. Vanaf 2014 wil het kabinet corporaties een heffing opleggen, waaruit ze de huurtoeslag wil bekostigen. Voor Eigen Haard beslaat de heffing naar verwachting zo'n 15 miljoen euro per jaar. We kunnen een dergelijk "worst case scenario" net aan als we onze investeringen bevroren. Een verdere efficiëncyslag is wel nodig.

Investeren naar vermogen, financiële continuïteit gewaarborgd

Onze financiële continuïteit is een noodzakelijke voorwaarde om onze doelen te kunnen blijven bereiken. We doen wat we kunnen, maar we doen niet alles. We investeren tot waar onze financiële ruimte en mogelijkheden dat toelaten. We zijn scherp op onze bedrijfslasten en hebben ons risicomanagement op orde. Periodiek evalueren we onze investeringsprogramma's in het licht van de ontwikkelingen in de omgeving en stellen wanneer daar goede redenen voor zijn onze koers bij.

We investeren naar vermogen maar zijn ook daarbij kritisch: een investering moet waarde toevoegen. Volkshuisvestelijk, voor onze portefeuille en qua financieel rendement. Juist om de continuïteit te waarborgen is een goede balans nodig tussen het nemen van risico's en het beheersen daarvan. We hebben duidelijke afspraken over risico's met onze Raad van Commissarissen.

We hanteren de financiële normen die gesteld worden door het Centraal Fonds Volkshuisvesting en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. We zorgen ervoor dat we met onze operationele kasstroom onze rente- en aflossingsverplichtingen kunnen blijven voldoen.

22. Zakelijk ondernemerschap

Inkomsten vergroten

Inkomsten hebben we vooral uit huur. Daarnaast uit verkoop van woningen, zowel nieuw als bestaand. De mogelijkheden deze inkomsten te vergroten zijn beperkt. Voor de sociale huurwoningen legt de overheid ons inflatievolgend huurbeleid op. Alleen bij mutatie (verhuizing) of nieuwbouw kunnen we een reëel huurniveau vragen. De extra 5% huurverhoging voor huishoudens met een inkomen boven € 43.000 met ingang van 1 juli 2012 helpt. De extra WWS punten voor populaire marktgebieden ook, zij het alleen bij mutatie. Dat gaat dus langzaam. Om middeninkomens tegemoet te komen liberaliseren we een beperkt deel van onze woningen, daarmee verhogen we tegelijkertijd onze huurinkomsten.

Bijlage: de wereld om ons heen

In dit hoofdstuk schetsen we de belangrijkste ontwikkelingen in onze omgeving, waarmee we in deze ondernemingsstrategie rekening houden.

Rijksoverheid

Europese regelgeving

Door de regelgeving vanuit Europa en de vertaling hiervan door de rijksoverheid wordt het speelveld van corporaties opnieuw gedefinieerd. Door de Europese regelgeving komen de middeninkomens in de knel. Het wordt lastiger om gecombineerde DAEB/niet-DAEB projecten te realiseren en het is nog ongewis of er naast de administratieve scheiding ook een juridische en financiële scheiding tussen DAEB en niet-DAEB moet worden aangebracht. De integrale aanpak van de woningmarkt (huur en koop) die door velen wordt bepleit, blijft achterwege. De samenhang in het woonbeleid ontbreekt, evenals een wensbeeld voor de lange termijn.

Investeringsruimte

Onze investeringsruimte komt flink onder druk te staan, omdat we mee moeten gaan betalen aan de huurtoeslag (circa € 250 per woning per jaar). Daarnaast moeten we niet DAEB-investeringen, duurder gaan financieren omdat er geen WSW-borging meer voor geldt. Ook houdt dit kabinet vast aan inflatievolgende huurverhoging, waardoor ons verdienvermogen wordt beperkt en geen gelijke tred houdt met de gestegen bouwkosten.

Aan de andere kant ontstaan er mogelijkheden om onze inkomsten te vergroten. Zo worden er extra woningwaarderingpunten toegekend voor woningen in schaarstegebieden en wordt het mogelijk om huurders met een hoger inkomen 5% meer huurverhoging op te leggen. Deze plussen wegen helaas niet op tegen de minnen.

Lokale overheid

Bezuinigingen

Gemeenten hebben minder te besteden. We krijgen te maken met hogere grondprijzen voor sociale huurwoningen en gemeenten die sterker inzetten op sociale koopwoningen in plaats van sociale huur. Ook verwachten we een versobering van de openbare ruimte, wat een negatieve invloed kan hebben op de leefbaarheid en de waarde van onze vastgoedportefeuille. Ook bezuinigen gemeenten op onder andere maatschappelijk vastgoed, welzijn en veiligheid. We verwachten dat er de druk op Eigen Haard zal komen om (mede) te investeren op terreinen die tot op heden onder de volledige verantwoordelijkheid van de overheid vielen.

Regionale samenwerking

Er is een zekere spanning tussen de behoeften van de regionale woningmarkt en de lokale volkshuisvestelijke belangen. In de regiogemeenten heerste de angst te worden overspoeld door Amsterdammers. De gemeenten claimen daarom een flinke lokale beleidsruimte, die ze willen benutten voor voorrangsregelingen voor eigen inwoners. Dat is niet in het belang van de doorstroming op de woningmarkt de vitaliteit van de regio.

Bouw- en energiesector

Ketenintegratie

Door de sterke groei van de nieuwe wereldeconomieën is er meer vraag naar grondstoffen. Hierdoor stijgen de prijzen, en daarmee de kosten die we moeten maken voor onderhoud en nieuwbouw. Mede hierom is het zaak te zoeken naar manieren om de kosten van het bouwproces te verlagen.

Ketensamenwerking kan de efficiency van het bouwproces verhogen en de faalkosten verlagen. De aanbesteding c.q. partnerselectie moet dan wel anders: in plaats van selectie op prijs en kwaliteit kijken we ook naar de organisatorische compatibiliteit, competenties en capaciteit. Eigen Haard experimenteert hiermee, in het project Co-Green (www.co-green.nl)

Energiewinning

In de energiesector zijn twee trends zichtbaar. De eerste is dat decentrale energieopwekking zoals met zonnecellen en windmolens. De tweede is centralisatie van de klassieke energieopwekking, bijvoorbeeld in de vorm van stadswarmte. Het is belangrijk goed te kijken naar de effecten en risico's op de lange termijn omdat de investeringen hoog zijn en de terugverdientijd vaak lang is.

Banken en beleggers

Leencapaciteit

De banken die actief zijn op de markt voor WSW-geborgde financiering moeten als gevolg van Basel 3 behoudender opereren. Voor ons betekent dit, dat we minder kunnen lenen en dat lenen duurder wordt.

Hypotheekmarkt

Voor kopers wordt het steeds lastiger om een hypotheek voor een koopwoning te krijgen. De rente stijgt, de maximale toegestane lening daalt en het aflossingsvrije deel van de hypotheek is gelimiteerd. Het gat tussen huur en koop wordt steeds groter en de overstap steeds moeilijker te maken. Ook de verkoop van bestaand bezit stagneert. Dit heeft een direct negatief effect op onze investeringscapaciteit.

Maatschappelijke instellingen

Maatschappelijk vastgoed

In de zorgsector wordt een scheiding tussen wonen en zorg ingevoerd. Je betaalt apart voor de zorg en apart voor de woning. De verwachting is dat intramurale instellingen hun zorgvastgoed zullen willen afstoten om het flexibel terug te huren. Er wordt aangenomen dat corporaties hiervoor in de rij staan, maar voorzichtigheid is geboden omdat zorgvastgoed incurant is: als de huurder (de zorgpartij) zich terugtrekt, is het vastgoed lastig voor een andere functie te gebruiken. Om dezelfde reden zullen we voorzichtig zijn met investeringen in schoolgebouwen.

Consumenten

Woonlasten

De woonlasten van onze huurders lopen op. De huurprijzen voor nieuwe huurders liggen een stuk hoger dan voor zittende huurders. Huurders met een inkomen boven € 43.000 gaan jaarlijks 5% extra huurverhoging betalen. Daarnaast stijgen de energiekosten terwijl de individuele subsidies, waaronder de huurtoeslag, worden versoberd. Het risico voor ons is dat een groter deel van onze klanten moeite zal hebben om elke maand de huur te betalen.

Vergrijzing

Het aandeel 65-plussers neemt landelijk toe van 15% naar 25%. Mensen willen langer zelfstandig blijven wonen en er worden minder nieuwe intramurale instellingen gebouwd. Daardoor neemt de vraag naar levensloopbestendige woningen toe. Ook de vraag naar zorginfrastructuur in de wijk, zoals huisartsposten en apotheken, neemt toe.