

Position Paper Van Alckmaer

Visitatie 2015 – 2018

Inleiding

Het schrijven van het position paper markeert het begin van het visitatietraject. Het is aan ons, Van Alckmaer, om terug te blikken en te reflecteren op de afgelopen vier jaar (2015 t/m 2018) en ook om openheid te bieden over onze resultaten. Openheid aan de visitatiecommissie die onze prestaties gaat beoordelen, maar juist ook openheid aan onze belanghebbenden. Want ook van hen horen wij graag hoe wij als organisatie ervaren worden in de samenwerking en hoe zij onze inzet beoordelen. Natuurlijk zodat wij daarvan kunnen leren, want we zijn een leergierige organisatie, met de blik naar buiten gericht.

Onze huurders zijn wat ons betreft de belangrijkste belanghebbenden. Voor hen werken we en zetten we ons elke dag in voor goede woningen, betaalbare huurprijzen en bovenal een prettige leefomgeving. Om die reden vinden we het heel belangrijk dat de visitatiecommissie ook uitgebreid met hen spreekt. En dan niet alleen met onze huurdersbelangenvereniging, maar ook met andere huurders die zich actief en (zeer) betrokken inzetten voor hun complex of buurt.

In dit position paper licht ik, als directeur-bestuurder, toe wie we zijn en waar we ons voor inzetten, reflecteer ik op de aanbevelingen vanuit de vorige visitatie, licht ik toe welke veranderingen de organisatie de afgelopen jaren heeft doorgemaakt (want die zijn niet gering!), welke volkshuisvestelijke prestaties we bereikt hebben en hoe wij er nu, anno 2019, voor staan. Verder beschrijf ik een aantal inhoudelijke uitdagingen waar we voor staan en geef ik een toelichting op de samenwerking met onze partners in de regio Alkmaar.

Ik schets hiermee in vogelvlucht onze organisatie. Een organisatie waar ik trots op ben, maar waar ik zeker ook nog verbeterpunten zie. Ik hoop dat u het beeld wat ik schets herkent en kijk ernaar uit uw reflecties in het visitatierapport te lezen.

Wie zijn we en wat doen we?

Prettig wonen voor onze klanten in Alkmaar en omgeving met een hart voor monumenten.

Van Alckmaer is een kleine corporatie met 2700 verhuurbare eenheden in de gemeenten Alkmaar en Bergen. Het bezit in Bergen is zeer beperkt, want we focussen ons vooral op de gemeente Alkmaar, en dan met name op de wijken Nieuw en Oud Overdie, Kooimeer, centrum en Alkmaar Zuid.

Onze verhuurbare eenheden, in verschillende prijsklassen, bestaan uit sociale huurwoningen, vrije sectorwoningen, garages, parkeerplekken en bedrijfsonroerend goed. Van Alckmaer is een maatschappelijk betrokken en klantgerichte organisatie. Omdat we klein zijn, kennen wij onze huurders, en kennen onze huurders ons ook. Dat is onze kracht, en daar onderscheiden wij ons mee. Daarnaast onderscheiden we ons op het beheer en behoud van (sociale huur) monumenten in de binnenstad van Alkmaar.

Van Alckmaer verhuurt, beheert & realiseert:

- Voldoende en passende woningen van goede kwaliteit
- In levensloopbestendige wijken in de regio Alkmaar
- Voor onze primaire doelgroep van huishoudens met een laag inkomen
- Met een sterke focus voor het beheer en behoud van monumentale panden.

Korte reflectie op vorige visitatie

De visitatie in 2014 was voor Van Alckmaer de eerste visitatie. We stonden er open in en waren nieuwsgierig naar de resultaten. We waren positief over de beoordeling van onze prestaties naar opgaven en ambities, en ook waren we blij met het oordeel van belanghebbenden over onze zichtbaarheid en betrokkenheid. Uiteraard hopen we dat de positieve lijn ook in de afgelopen vier jaar is doorgezet.

De grootste verbeterpunten lagen op het gebied van presteren naar vermogen en governance. Bij governance ging het met name om het intern toezicht. De samenstelling van de commissarissen voldoet inmiddels alweer een aantal jaren aan onze statuten en ook de governance code wordt door ons nageleefd.

Het tweede belangrijke verbeterpunt betrof de vermogensinzet. In de bestuurlijke reactie naar aanleiding van de vorige visitatie heb ik aangegeven gehoor te willen geven aan de verbeter suggestie om transparanter te zijn over de vermogensinzet voor het monumentaal bezit. Bij investeringen in monumenten hanteren wij het uitgangspunt dat de investering in een monument op een gelijkwaardig financieel niveau moet liggen (na te ontvangen subsidies) als een investering in reguliere sociale huurwoningen. Als dit niet zo is, zoals bij het Hof van Sonoy het geval was, dan vinden we het financieel en maatschappelijk niet te verantwoorden. Het Hof van Sonoy is daarom verkocht. Het is ons streven om monumenten juist ook beschikbaar te houden voor onze huurders in het sociale segment, want daar zijn wij voor als sociale verhuurder. Daarbij komt het de leefbaarheid in het centrum ten goede.

Een ander verbeterpunt op het gebied van vermogensinzet was om maatschappelijke effecten beter te vervlechten in het toetsingskader. Dit hebben we gedaan door onder andere meetbare doelstellingen in het ondernemingsplan op te nemen en de statuten te actualiseren. De invoering van de beleidswaarde in 2019 draagt ook bij aan verduidelijking en inzichtelijkheid van financiële effecten van onze maatschappelijke afwegingen. Tevens hanteren we een duidelijk format voor investeringsvoorstellen waarbij naast het financiële plaatje (inclusief het doorrekenen naar de ontwikkeling van de externe normen), ook maatschappelijke en strategische overwegingen en risico's worden opgenomen.

Terugblik; Anders organiseren

2014, 2015 en 2016 hebben vooral in het teken gestaan van de ontwikkeling van een nieuwe organisatie. We zijn intern hard bezig geweest om de boel op orde te krijgen. Om deze reorganisatie vorm te geven hebben we gebruik gemaakt van een route kaart, genaamd 'Anders organiseren'. De reorganisatie is uitdrukkelijk een bottom-up proces geweest, waarbij medewerkers in werkgroepen nadachten over hoe de organisatie het beste ingericht kon worden om toekomstbestendig te zijn.

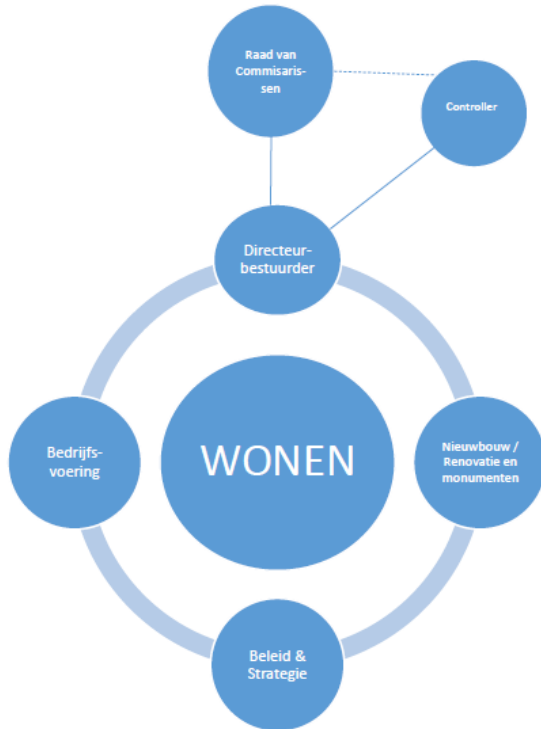
Het is niet mijn stijl om een organisatie te ontwerpen op een tekentafel vanuit een ivoren toren. Ik wilde medewerkers meer verantwoordelijkheden geven, en dan moet je de medewerkers er ook van het begin af aan bij betrekken en moet iedereen input kunnen leveren. Samen met medewerkers hebben we daarom besloten het verandertraject op te knippen in twee delen.

Het eerste deel is afgerond in december 2015. In deze periode maakten we keuzes met betrekking tot de organisatievorm en bijpassende besturingsstructuur. Daarna hebben we pas op de plaats gemaakt en hebben ons eerst gebogen over de positie van het Niet Planmatig Onderhoud (NPO) binnen onze organisatie. De vraag was: "kunnen we dit het beste binnen of buiten Van Alckmaer positioneren?". In een werkgroep met medewerkers, onder begeleiding van een extern deskundige, hebben we dit vraagstuk uitgewerkt en zijn tot de conclusie gekomen dat uitbesteding zowel organisatorisch als financieel de beste optie was. Hierna is de OR om advies gevraagd (en dat hebben we gekregen) en is er in samenwerking met de vakbonden een Sociaal plan vastgesteld.

In het tweede deel van het verandertraject zijn functies, rollen, taken, werkprocessen, verantwoordelijkheden en coachend leidinggeven uitgewerkt. Er is veel tijd en aandacht besteed aan de cultuur van samenwerken. Hoe werk je samen, hoe spreek je elkaar aan op behaalde en niet-behaalde resultaten en wat betekent het voor de medewerker om de verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen?

Vanaf medio 2016 zijn we gestart met de daadwerkelijke implementatie. Daarbij namen we afscheid van verschillende collega's, vanwege onder andere het uitbesteden van het NPO, het vervallen van managementfuncties en functies binnen Algemene Zaken. Met pijn in het hart, maar wetende dat dit recht deed aan onze nieuwe organisatie en dat de betreffende medewerkers met een goed Sociaal Plan en voldoende kennis en kunde klaar waren voor de arbeidsmarkt buiten Van Alckmaer.

De oorspronkelijke planning was dat de nieuwe organisatie in 2015 zou "staan", zodat we op dat moment gelijk ons nieuwe ondernemingsplan met de strategische keuzes konden presenteren. Dit is niet gelukt. De reden hiervoor is dat er veel extra werk verzet moest worden. Dat kostte tijd. Maar voor ons stond altijd de kwaliteit van de nieuwe organisatie voorop; daar hebben we geen concessies aan willen doen. Een reorganisatie doe je grondig of je doet het niet; er is geen andere keuze.



Organisatieschema Van Alckmaer anno 2018

Thema van stakeholderbijeenkomst 18-10-2018

Terugkijkend ben ik blij dat we de tijd ook echt genomen hebben en het roer hebben omgegooid. De verandering was groot, voor ons allemaal, dat vraagt tijd en aandacht voor het proces en de medewerkers. Een uitdrukkelijk streven daarbij was om de winkel gewoon open te houden. En niet alleen de winkel, maar ook de luiken naar buiten toe! Dat is gelukt.

Principes bij inrichting organisatie

De volgende principes waren leidend bij de keuzes over de inrichting van de organisatie:

- Korte lijnen en procesgericht organiseren
De momenten van afstemming tussen afdelingen zijn minimaal. Dit realiseren we door het werk proces- in plaats van taakgericht te organiseren.
- Lean; maximale waarde voor de klant met zo min mogelijk verspilling
We willen het werk en de werkprocessen slim en simpel organiseren door alles te richten op het resultaat. Bij al het werk dat hiertoe niet direct bijdraagt, vragen wij ons af waarom we dit doen. Dit doen we vanuit de filosofie "terug naar de bedoeling". We schromen niet om met zaken te stoppen of het anders te organiseren als het geen aantoonbare bijdrage levert.
- We bevorderen zelfredzaamheid, eigen verantwoordelijkheid en eigenaarschap
Wij spreken onze huurders, collega's, samenwerkingspartners en stakeholders aan op hun verantwoordelijkheid. Wij faciliteren, activeren en stimuleren het eigen initiatief.
- Wij werken vanuit eenzelfde beeld van de klant
Klanten moeten en willen weten wat ze van ons mogen verwachten. Hierover zijn we consequent, duidelijk en transparant. Dit betekent dat we als collega's op éénzelfde lijn zitten en dat we hierin op elkaar kunnen vertrouwen.

- We zijn zichtbaar en bereikbaar voor onze klanten
Onze klanten zijn degenen waarvoor wij werken, zij willen prettig en betaalbaar kunnen wonen. Om dit mogelijk te maken en om verstoringen hierin op te lossen, willen wij voor hen zichtbaar en bereikbaar zijn.

Terugblik; Volkshuisvestelijke prestaties

Samen met de gemeente, Alkmaarse woningcorporaties en huurdersbelangenverenigingen hebben we geconstateerd dat de betaalbaarheid van sociale huurwoningen onder druk staat. Om deze reden is in 2017 de afspraak gemaakt dat minimaal 75% van de woningen een huurprijs onder de tweede aftoppingsgrens heeft, en 60% onder de eerste aftoppingsgrens. Dit is een afspraak uit de prestatieafspraken die we al jaren met elkaar naleven.

Ondanks dat we een kleine corporatie zijn, hebben we ons steentje bijgedragen aan een grotere beschikbaarheid van sociale huurwoningen in Alkmaar. Zo hebben we bijvoorbeeld aan de Uitenboschstraat 9 nieuwe eengezinswoningen (experiment conceptbouw) toegevoegd, het appartementencomplex De Kroon met 49 woonzorgappartementen opgeleverd en 22 appartementen in het centrum van Alkmaar turn-key overgenomen. Ook hebben we in Bergen 8 sociale huurappartementen gerealiseerd. De bouw van 35 sociale huurappartementen aan de Camphuysenstraat is op moment nog in volle gang.

We hebben ook een aantal grote projecten uitgevoerd, waaronder de restauratie van het monumentale pand aan de Oudegracht waarin 10 sociale huurwoningen zijn gekomen, zijn de flats aan de Koelmalaan en de Prins Alexanderstraat gerenoveerd, en zijn we in 2018 gestart met renovatie en verduurzaming van 218 appartementen in de Kooimeerflats. Een ander zeer groot project wat de laatste jaren veel tijd een aandacht van ons vraagt is Bloemwijk. In Bloemwijk heeft Van Alckmaer 164 eengezinswoningen waarvoor wij, na goed beraad en veel overleg met bewoners, het sloopbesluit hebben genomen. Samen met bewoners doorlopen we een zorgvuldig (participatie-) proces waarbij we samen een prettige en toekomstbestendige buurt willen creëren.

De kracht voor Alkmaar

Zoals eerder al genoemd was de periode van het vorige ondernemingsplan, bij het schrijven van het nieuwe plan, al lang verstreken. We hebben daarom het vorige Ondernemingsplan verlengd tot en met 2018. Toen het stof van alle veranderingen was neergedwarreld, de organisatie de gewenste draai had gemaakt en de gevolgen van de Woningwet duidelijk waren, was het voor ons echt tijd om nieuwe ambities en uitdagingen te formuleren.

Dat heeft ons er toe gebracht om ons te (her)bezinnen op de toekomst om een krachtige volkshuisvester te zijn en te blijven in de stad Alkmaar. We hebben ons in het ondernemingsplan laten leiden door de vijf kernthema's uit de prestatieafspraken, daar hebben wij immers met onze partners (huurdersbelangenverenigingen, gemeente en collega- corporaties) meerjarenafspraken over gemaakt. En bij het schrijven, hebben we ook geluisterd naar de input die we tijdens onze stakeholderbijeenkomst, in oktober 2018, van onze partners hebben ontvangen. Dat was een zéér geslaagde middag, met een opkomst die zo groot was dat wij een grotere zaal moesten zoeken. Dat typeert de betrokkenheid van de buitenwereld bij Van Alckmaer en daar zijn wij trots op.

Belangrijke thema's die extra aandacht vragen

In het ondernemingsplan staan veel afspraken, harde afspraken waar wij echt op aanspreekbaar zijn. Drie onderwerpen vind ik zo belangrijk, dat ik ze graag even extra wil toelichten.

Mismatch

We merken, zien en/of horen het allemaal; De woningnood neemt toe, we hebben het over meer bouwen, we zien de bouwkosten stijgen en de bouwlocaties vooral in stedelijke omgeving snel afnemen. In onze regio merken we dat mensen steeds langer op de wachtlijst staan voor een woning. De groep die in dezelfde (sociale-huur) vijver vist, wordt steeds groter.

Ook merken we steeds meer dat het huidige woonruimteverdeelsysteem niet meer voldoet. We proberen de lacunes te verhelpen door met elkaar voorrangregels voor specifieke groepen op te stellen. De ene groep verdrukt de andere. De 'normale' huurder is daar de dupe van. De vraag die we ons moeten stellen is of de wensen die we hebben voor het wonen nog wel realistisch zijn.

Want in bijvoorbeeld Oost-Groningen is het geen probleem om een woning voor een betaalbare prijs te vinden. Mijn veronderstelling is dat de ruimte en het aantal woningen in Nederland niet het probleem vormt, maar dat de keuzes van mensen het probleem zijn. Keuzes van mensen wat betreft de locatie waar ze willen wonen, de eisen die aan een woning worden gesteld en de huurprijs. Er is sprake van een mismatch. Het goede antwoord om de mismatch op te lossen, is echter niet zomaar voor handen. Dat vormt een uitdaging die wij als Van Alckmaer wel kunnen agenderen, maar die we alleen in samenwerking kunnen oppakken, waarbij we verder kijken dan de randstad. We wonen immers allemaal in Nederland.

Leefbaarheid.

Eind 2018 heeft het RIGO in opdracht van Aedes het rapport 'Veerkracht in het corporatiebezit, kwetsbare bewoners en leefbaarheid¹' gepubliceerd. Er wordt ingegaan op de instroom van kwetsbare groepen en de ontwikkeling van de leefbaarheid in wijken met onder andere veel corporatiebezit. In het rapport wordt gesproken over een toename van kwetsbare groepen in corporatiewoningen. Tegelijkertijd met de toename van kwetsbare groepen, neemt ook de overlast van burens (en buurtgenoten) toe. Problemen met schulden, verslaving en agressief gedrag komen vaker voor, terwijl de sociale cohesie afneemt. Oorzaken hiervan zijn onder meer eenzijdigheid van het bezit en een lage huurprijs (ook door passend toewijzen) en een terugtrekkende overheid.

Het beeld zoals geschetst in het rapport van RIGO is voor ons heel herkenbaar. Dezelfde dilemma's zien wij ook in de wijken in Alkmaar waarin wij actief zijn. Nog voor de publicatie van het RIGO rapport is Van Alckmaer gestart met beleidwijzigingen om de leefbaarheid in onze wijken positief te beïnvloeden. Dat doen we niet alleen met een leefbaarheidsbeleid, maar ook ons huurprijsbeleid, verkoopbeleid en strategisch voorraadbeleid zijn vernieuwd. Hierin is het creëren van differentiatie van bezit en bewoners een belangrijk uitgangspunt.

Leefbaarheid is een belangrijk onderdeel van ons werk. We zijn een maatschappelijk betrokken woningcorporatie die graag wil weten wat er speelt in de wijk. Wij vinden het belangrijk om persoonlijk aandacht te hebben voor onze bewoners en oog te hebben voor de ontwikkelingen in complexen. Daarbij willen we niet alleen naar complexen kijken maar ook naar de buurt als geheel. Dit doen wij niet alleen, maar samen met onze partners.

De individuele koffiebezoeken die we doen bij onze huurders, zijn een voorbeeld van onze inzet op leefbaarheid. Tijdens zo'n bezoek nemen we onze eigen picknickmand met koffie en thee mee, en vragen we hoe de huurder het wonen in het complex en in de buurt ervaart en wat positieve- of verbeterpunten zijn. Een ander voorbeeld is het initiatief van de Plastic Recycle Werkplaats in Kooimeer die we samen met partners in de wijk hebben opgestart. Ook het betrekken van bewoners bij het begin van een renovatie project levert veel informatie op en zorgt voor grote betrokkenheid van bewoners bij een complex.

Duurzaamheid

Dat duurzaamheid een belangrijk thema is, kan inmiddels niemand meer ontgaan. Het energiezuinig en aardgasvrij maken van woningen vraagt van ons een grote inspanning en een enorme investering. Met de komst van de nieuwe woningwet moesten we van de overheid terug naar de kerntaak, waardoor de weg naar extra inkomsten is afgesneden. Daarnaast verraste de overheid ons met verschillende heffingen. We zetten daarom alle financiële zeilen bij om onze reguliere onderhouds- en investeringsopgave waar te maken, en deze zo veel als mogelijk te koppelen aan de duurzaamheidsopgave. Een mooi voorbeeld daarvan is de renovatie van de Kooimeerflats, drie galerijflats met in totaal 218 appartementen, die na renovatie energielabel A+ hebben en zijn aangesloten op het warmtenet van HVC.

¹ Gepubliceerd 18 oktober 2018

Samenwerking

Sinds 2017 zijn de prestatieafspraken met de gemeente Alkmaar en de Alkmaarse corporaties geformaliseerd. Daar zijn we blij mee. Afspraak is afspraak en we houden elkaar scherp. Elk jaar maken we een jaarschijf. Dat is een concretisering van de langlopende prestatieafspraken (2017-2020). En elk jaar monitoren we hoe het ervoor staat; lopen we nog op schema, of is extra inzet gewenst? De samenwerking omtrent deze afspraken verloopt goed.

Gemeente

We zijn blij met het nieuwe college dat na de gemeenteraadsverkiezingen van 2018 is aangetreden. De wethouders gaan er echt voor, en samen maken we goede afspraken. We weten wat we aan elkaar hebben en zetten gezamenlijk de schouders eronder. Van Alckmaer heeft goed contact met het gemeentebestuur en de ambtenaren die er toe doen voor ons dagelijks werk. We zijn een kleine corporatie en we moeten onze tijdsinvestering goed afwegen, daarom is een goed contact met key-spelers binnen de gemeente van groot belang.

Huurdersbelangenvereniging (HBVA)

In de inleiding schreef ik het al, het contact en de samenwerking met huurders, en onze huurdersbelangenvereniging, vind ik heel belangrijk. En gelukkig kan ik ook zeggen dat de samenwerking goed verloopt. Afgelopen jaren is het bestuur deels vernieuwd. Er zijn nieuwe frisse mensen bij gekomen, die enorm betrokken en gedreven zijn. Tegelijkertijd zien ze ook hun eigen kwetsbaarheid. De interesse van huurders om te participeren of in een HBVA bestuur plaats te nemen, neemt af, terwijl de verantwoordelijkheden die vanuit de overheid bij hen zijn neergelegd alleen maar toe nemen. Wij doen ons best om de HBVA zo goed mogelijk mee te nemen in de zaken die bij Van Alckmaer spelen en om hen te informeren. Daarbij gaan we een kritisch gesprek over strategische keuzes niet uit de weg.

Collega corporaties

Een aantal jaren nemen we het ons al voor, maar nu gebeurt het eindelijk echt. We zijn met de corporaties in Alkmaar de portefeuillestrategie aan het afstemmen. Het is een zoekend proces, waarbij we informatie met elkaar delen, en langzaam proberen richting concrete afspraken te komen.

Een mooi resultaat van de, steeds inhoudelijker wordende samenwerking, is het ruilen van bezit (complexen) met Woonwaard. Het heeft even geduurd voordat de organisaties er aan toe waren om op deze manier samen te werken. We zoeken steeds vaker naar manieren hoe we zaken gezamenlijk kunnen oppakken. We zien dat ook bij het afstemmen van het huurprijsbeleid en de jaarlijkse huurverhoging. We staan in de startblokken en weten elkaar te vinden. Dat is fijn. We delen kennis en helpen elkaar waar nodig en mogelijk.

Andere belanghebbenden

Ook weten wij de wegen te vinden als het gaat om andere partijen waarmee wij samenwerken. Voor individuele problemen van huurders, kunnen wij gemakkelijk doorverwijzen naar een van onze partners. Om een op handen zijnde ontruiming te voorkomen verloopt de samenwerking echter stroever. Er wordt vaak naar ons gewezen, maar wij zijn in die zin 'slechts' verhuurder en moeten ook waken voor het woongenot van de huurders/omwonenden in dezelfde buurt. Wij hebben ons voorgenomen om het voortouw te nemen in de integrale aanpak, om partijen die aan tafel zitten om commitment te vragen en verantwoordelijkheid te nemen voor deze problematiek.

Fons Köster
Directeur-bestuurder

juli 2019