

# **Fusie EMM en De Key**

## ***Evaluatie van de fusieafspraken***

De Key  
te Zandvoort

drs. P.N. Senior & drs. ing. W.C. van der Veen  
consultants

210069/11.300

Nieuwegein, september 2011

## Inhoud

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Resultaten van de fusieafspraken</b>	<b>3</b>
2.1	Inleiding	3
2.2	Volkshuisvestelijke taak op langere termijn vervullen	3
2.3	Verbeteren dienstverlening	4
2.4	Aanpak achterstallig onderhoud	6
2.5	Verbeteren bewonersparticipatie	7
2.6	Lokale verankering	9
2.7	Personele gevolgen	10
2.8	Oprichting Raad van Advies	11
2.9	Gematigd huurprijsbeleid	12
2.10	Wonen, welzijn en zorg	12
<b>3.</b>	<b>Conclusies en advies</b>	<b>13</b>
<b>4.</b>	<b>Bijlage overzicht geïnterviewden</b>	<b>15</b>

## 1. Inleiding

De fusie tussen EMM en De Key in 2008 is op een bijzondere manier tot stand gekomen. De doelstellingen en ambities voor de fusie bij EMM zijn met zorg gekozen en met een brede groep stakeholders geformuleerd. In dat proces is ook afgesproken dat twee jaar na de fusie onderzocht zal worden of de fusie ook dat gebracht heeft wat de belanghebbenden er van verwachtten en vastgelegd hebben. U heeft Quintis gevraagd dit evaluatieonderzoek voor u uit te voeren.

Het doel van het onderzoek is om voor uzelf en voor uw stakeholders en toezichthouders in beeld te brengen of de doelen, en daarmee ook de afspraken die ten tijde van de fusie zijn gemaakt, gerealiseerd zijn. En wanneer dit niet het geval is, wat de redenen hiervoor zijn en hoe u daar nu dan mee omgaat. Bij onze analyse geven wij aandacht aan de effecten van de ontwikkelingen die zich in de corporatiesector en bij De Key de afgelopen jaren voorgedaan hebben.

De doelen en afspraken van de fusie zijn vastgelegd in zes documenten. U heeft daaruit een overzicht samengesteld van de gemaakte afspraken met de verschillende stakeholders. Deze afspraken vormden de te evalueren onderwerpen. Het resultaat van het onderzoek is deze rapportage waarin van de toentertijd geformuleerde doelstellingen wordt vastgesteld of zij behaald zijn, of dat tot tevredenheid van de betrokkenen is en hoe met afwijkingen van de beoogde resultaten wordt omgegaan.

Er zijn ten behoeve van de evaluatie gesprekken gevoerd met de volgende partijen:

- de welzijnsorganisatie Pluspunt;
- de gemeente Zandvoort;
- de Raad van Advies van de Key Zandvoort;
- de voormalige personeelsvertegenwoordiging van EMM, nu medewerkers van de Key Zandvoort;
- een afvaardiging van de bewonerscommissies;
- de secretaris van de voormalige Zandvoortse Huurdersvereniging (ZVH)
- de huidige vestigingsmanager in Zandvoort;
- de voormalige vestigingsmanager in Zandvoort (nu directeur Wonen) en voormalige manager Wonen van EMM (nu bestuursadviseur).

Tevens zijn de resultaten van een in 2011 door de Woonbond gehouden enquête onder de Zandvoortse huurders meegenomen in de analyse.

De evaluatie is uitgevoerd door mevrouw drs. ing. W.C. (Wilma) van der Veen, senior consultant bij Quintis en mevrouw drs. P.N. (Penny) Senior, consultant bij Quintis. Mevrouw Van der Veen heeft EMM begeleid in het voortraject naar de fusie waarin zij u heeft ondersteund bij het kiezen van uw fusiepartner.

## **2. Resultaten van de fusieafspraken**

### **2.1 Inleiding**

In de volgende paragrafen worden de doelen van de fusie een voor een geëvalueerd aan de hand van de gesprekken en de analyse van het beschikbare onderzoeksmateriaal.

### **2.2 Volkshuisvestelijke taak op langere termijn vervullen**

Door de fusie zal op langere termijn de realisatie van de volkshuisvestelijke taak in Zandvoort mogelijk zijn. Dit houdt in het verhuren en onderhouden van betaalbare woningen afgestemd op de vraag in het sociale segment en met oog voor verbetering van de leefbaarheid.

#### *Continuïteit in realiseren volkshuisvestelijke taak*

De Key heeft in de afgelopen twee jaar laten zien dat het de robuuste en slagvaardige partner is die EMM zocht. Alle geïnterviewden zijn er heel helder in: als er geen fusie was geweest, was EMM omgevallen. De Key wordt als fusiepartner gezien als een ambitieuze partij met oprechte intenties om in Zandvoort de volkshuisvesting te waarborgen en te verbeteren. De Key heeft sindsdien haar ambities wel enigszins moeten bijstellen door het veranderende economische klimaat en de gevolgen daarvan voor de investeringscapaciteit van de corporatie. Hiervoor bestaat bij alle partijen begrip. Ondanks het bijstellen van de ambities is er veel meer tot stand gekomen dan EMM ooit had kunnen realiseren. Ook andere fusiepartners zouden hiermee geconfronteerd zijn zo denken de stakeholders.

#### *Betrouwbare partner*

Vlak voor de fusie had EMM al prestatieafspraken met de gemeente opgesteld. Hierin zijn de volkshuisvestelijke opgaven verwoord zoals die toen uit woningmarktonderzoek bleken. Deze prestatieafspraken zijn direct bij de fusie mede ondertekend door de bestuurder van De Key. Dit gaf meteen veel vertrouwen in de goede intenties en het was vanaf het begin helder waar de Key zich lokaal aan had verbonden. De afspraken zijn ook gerespecteerd en grotendeels nagekomen. In de volgende paragrafen wordt dit inhoudelijk toegelicht.

Opvallend is dat de Key als partij snel geaccepteerd is door de stakeholders in Zandvoort. In de gesprekken is geen zweem van heimwee te herkennen: de kracht en de acties die de Key heeft laten zien in Zandvoort hebben de naam snel gevestigd. En er is vertrouwen in de toekomst met De Key.

#### *Leefbaarheid*

Op het punt van de verbetering van de leefbaarheid geven zowel de gemeente als de Raad van Advies en Pluspunt aan dat De Key zich de laatste tijd meer op de kerntaak richt: het vastgoed voor de doelgroepen. Zij geven aan dat de sociale kant van het wonen wel een aandachtspunt moet blijven. Zij verwachten hierin een (meer) proactieve

houding van De Key Zandvoort. Door herbezinning op haar taken en projecten wordt het de komende jaren spannender hoe de Key Zandvoort haar volkshuisvestelijke taak invult.

### 2.3 Verbeteren dienstverlening

De dienstverlening dient als gevolg van de fusie te verbeteren.
---

#### *KWH-huurlabel behaald*

De Key Zandvoort is twee keer getoetst voor het huurlabel en dit label is in 2010 ook toegekend. Dit betekent dat De Key Zandvoort voldoet aan de kwaliteitsnormen voor de dienstverlening.

#### *Professioneler en zakelijker*

Sinds de fusie zijn processen en werkzaamheden gestandaardiseerd en geautomatiseerd. Ook de houding in de klantcontacten is veranderd. Deze is professioneler geworden en binnen kaders: niet meer 'de klant is koning' maar een duidelijke taakafbakening tussen corporatie- en klantverantwoordelijkheden. Of zoals opgetekend werd: minder paternalistisch en meer eigen verantwoordelijkheid.

De bewonerscommissies schetsen dat in de EMM-tijd het niveau van dienstverlening erg afhankelijk was van de specifieke medewerker. Zij wisten wel welke medewerker je moest vragen zodat zaken afgehandeld werden, daarmee zeggend dat niet elke medewerker op hetzelfde niveau functioneerde. Dat is naar hun zeggen wel verbeterd. Zij ervaren een toegenomen professionaliteit en vinden dat zij over het algemeen deskundig geholpen worden bij De Key Zandvoort.

Hoewel de gemeente daar geen bemoeienis mee heeft is haar indruk dat er door de fusie met De Key veel expertise in Zandvoort is bijgekomen wat ook de dienstverlening ten goede komt.

#### *Afhandelen telefonische vragen en reparatieverzoeken*

Tegelijkertijd zijn zij nog niet tevreden over de afhandeling van klachten en onderhoudsvragen. 'Je wordt netjes geholpen aan de telefoon, maar niet teruggebeld.' Het duurt wat hen betreft te lang voordat De Key zaken oppakt en een terugkoppeling naar bewoners ontbreekt te vaak.

De uitspraken van de bewonerscommissies worden bevestigd door de resultaten van in mei 2011 gehouden onderzoek van de Woonbond onder huurders in Zandvoort:

- De snelheid waarmee De Key reparatieverzoeken afhandelt wordt door 54% van de huurders positief gewaardeerd, 19% van de huurders is hierover ontevreden. Het landelijk gemiddelde op dit onderdeel laat 69% tevreden huurders zien en 11% ontevreden huurders. De Key scoort op dit onderdeel dus veel slechter dan elders.
- 59% Van de huurders is tevreden over de kwaliteit van de uitgevoerde reparatie, 12% van de huurders vindt dat dit niet goed gebeurt. Landelijk is gemiddeld 68% van de huurders tevreden, 9% is ontevreden op dit onderdeel. De Key scoort op dit onderdeel dus slechter dan landelijk.

- Wat betreft de controle door de corporatie op de uitgevoerde reparatie is 39% van de bewoners van mening dat dit onvoldoende plaatsvindt. 25% van de huurders vindt die controle voldoende of goed. Het landelijk beeld is dat 37% van de huurders hierover tevreden is en 25% van de bewoners is hierover ontevreden. De huurders bij De Key in Zandvoort hebben op dit punt een veel negatiever oordeel dan elders.

Medewerkers van De Key Zandvoort snappen de kritiek van huurders. Klanten moeten voor vragen en onderhoudsverzoeken bellen naar het callcenter in Amsterdam. Het callcenter is pas sinds april 2011 operationeel. De processen werken nog niet allemaal zoals de bedoeling is (kinderziektes). Verder herkennen de medewerkers dat huurders niet altijd teruggekoppeld krijgen wat er met hun vraag of klacht gebeurt.

#### *Servicecontracten*

Bewonerscommissies vinden dat de werkzaamheden door (onder)aannemers sinds de fusie verslechterd zijn. Servicecontracten (liften, CV-onderhoud) zijn door De Key opnieuw aanbesteed. De bewonerscommissies vinden de service verslechterd. Volgens de huidige werkwijze maken bewonerscommissies zelf afspraken met de dienstverleners over de praktische afstemming van werkzaamheden. In de ogen van de bewonerscommissie werk dit niet: zij vinden dat het toezicht en aanspreken van de dienstverleners op de kwaliteit van de werkzaamheden een taak van de contracterende partij (De Key) is. In de praktijk blijken dienstverleners niet erg te luisteren naar de bewonersvertegenwoordigers.

#### *Maatschappelijk vastgoed*

De welzijnsorganisatie Pluspunt huurt een aantal locaties van De Key Zandvoort. Het valt haar op dat De Key hiermee omgaat alsof het 'gewone woningen' zijn. Dit was ook al zo voor de fusie. Pluspunt geeft als verbeterpunt mee om hier een andere aanpak en andere dienstverlening voor te ontwikkelen. Maatschappelijk vastgoed is immers een andere "tak van sport" en vraagt een andere klantrelatie dan sociale woningbouw.

#### *Administratieve afhandeling*

De medewerkers geven ook aan dat zakelijke relaties (aannemers en leveranciers) aangeven dat sinds de fusie de betalingen van facturen minder vlot verloopt. De administratie is gevestigd in Amsterdam maar dat proces loopt nog niet soepel. De medewerkers in Zandvoort krijgen hier dan vragen over waar ze niets mee kunnen.

## 2.4 Aanpak achterstallig onderhoud

Een van de grootste problemen voor EMM was de aanpak van het achterstallig onderhoud: veel woningen voldeden niet aan de basiskwaliteit en er waren grote herstructureringsopgaven. Dit kon EMM financieel en organisatorisch niet opbrengen. De fusie moest dit probleem oplossen.

### *Aanbrengen basiskwaliteit*

Er is sinds de fusie veel gedaan in de verbetering van de voorraad. De Key ligt op koers om het programma te realiseren om alle woningen naar basiskwaliteit te brengen. Deze basiskwaliteit voor Zandvoort is geformuleerd is hoger dan die in Amsterdam wordt gehanteerd maar die wordt gerespecteerd. Er is tot nu ongeveer 6,8 miljoen euro geïnvesteerd. Hiervan ondervinden de huurders en De Key Zandvoort nu al profijt doordat het aantal reparatieverzoeken terugloopt en ook de gemiddelde kosten dalen. Een klein deel van deze verbetering wordt nog uitgevoerd in 2012. Kortom, de basiskwaliteit is op orde of verbetering ervan staat in de planning.

### *Herstructurering*

In de fusieperiode zijn ook herstructureringsplannen gemaakt voor Zandvoort. De Key is na de fusie zeer voortvarend aan de slag gegaan maar heeft ten gevolge van de crisis en minder financiële draagkracht in de loop van de tijd enkele plannen moeten heroverwegen. Van deze plannen zijn twee sloop/nieuwbouwprojecten overeind gebleven. Voor de Sophiaweg en de Groene Flat zijn de oorspronkelijke plannen nog behouden. De uitvoering staat gepland voor respectievelijk 2014 en 2015. Voor de overige projecten is de ambitie bijgesteld en zijn de sloop-nieuwbouwplannen omgezet naar projectmatig onderhoud zodat de levensduur te verlengd wordt. Een minder rigoureuze aanpak, maar er wordt wel degelijk geïnvesteerd. Dit is inmiddels uitgevoerd voor vier galerijflats waardoor de levensduur verlengd is met 20 jaar. Op enkele plekken leidt het terugdraaien van al te forse investeringen tot het weer te koop aanbieden van eerder aangekochte panden.

In 2010 is het renovatieproject de Hogeweg opgeleverd. Hier is een bestaand gebouw omgebouwd en aangepast aan de wensen van mensen met een zwaar lichamelijke dan wel verstandelijke beperking. Het omvat 19 appartementen met een gezamenlijke ruimte en wordt verhuurd aan zorgorganisatie Nieuw Unicum.

Sommige projecten waren al in gang gezet door EMM zoals het project Darwinweg. Dit is afgerond door De Key Zandvoort zoals afgesproken.

Men is van mening dat, als EMM niet gefuseerd was, deze plannen en verbeteringen niet gerealiseerd waren. De stakeholders zien dit en waarderen dit. Waar dit redelijkerwijs kon is De Key op dit terrein de beloftes nagekomen.

De gemeente heeft er alle vertrouwen in dat de verdere aanpak van projectmatig onderhoud en herstructurering goed zal gebeuren. Wel geeft men aan dat bij uitstel van bepaalde plannen, zoals de Sophiaweg, De Key Zandvoort meer aandacht moet hebben voor de communicatie en beeldvorming naar buiten toe. Het risico is dat het beeld

ontstaat dat de plannen helemaal niet doorgaan terwijl er alleen sprake is van temporisering.

## 2.5 Verbeteren bewonersparticipatie

Bewonersparticipatie dient na de fusie verbeterd te worden.
---

De Key wil graag naar een meer wederkerige relatie toe met haar huurders. Helderheid over wie waar over gaat en een professionele huurdersorganisatie.

### *De huurdersorganisatie*

Er is na de fusie een voortvarend begin gemaakt met het maken van (nieuwe) afspraken met de Zandvoortse Vereniging van Huurders (ZVH). Een aantal keer is gebleken dat verwachtingen ten aanzien van communicatie, rolverdeling en verantwoordelijkheden verschillend waren. De lezingen over de oorzaken en de geschillen verschillen sterk, afhankelijk van het perspectief. Uiteindelijk lagen de verhoudingen zodanig dat er geen constructieve samenwerking tot stand komen. Op basis daarvan is gepoogd, door middel van onafhankelijke bemiddeling, te komen tot een nieuwe, heldere en vruchtbare samenwerking. Er is echter een padstelling ontstaan waarna De Key Zandvoort uiteindelijk de samenwerkingsovereenkomst met ZVH heeft ontbonden.

De Key heeft gelijktijdig de huurdersvereniging van De Key Amsterdam, Arcade, ingeschakeld om te zorgen voor een goede overdracht van de ZVH-taken. In overleg met ZVH is Arcade, in samenwerking met de Woonbond, een werving van nieuwe leden gestart. Het doel is om twee bestuursleden binnen Arcade te werven welke wonen in Zandvoort en een werkgroep te starten genaamd 'Arcade aan Zee' met vier tot zes Zandvoortse huurders als lokale huurdersvertegenwoordiging. Afronding zal na de zomervakantie van 2011 zijn. Het doel is om weer te gaan werken met vitale een professionele huurdersvertegenwoordiging. Dit is de kans voor bewoners om zich opnieuw te organiseren, maar zij moeten het wel zelf willen en doen. Of dit gaat lukken is op het moment van dit onderzoek nog niet te zeggen.

De Raad van Advies betreurt hoe het gelopen is met ZVH maar onderkent dat het geen werkbare relatie meer was. Zij vinden dat De Key Zandvoort zich sterk moet maken voor een goede vertegenwoordiging van Zandvoortse huurders in Arcade. Vooral de praktische kant vraagt aandacht: zijn huurders vanuit Zandvoort wel bereid naar vergaderingen in Amsterdam te gaan? En vallen de 'problemen' van Zandvoort niet in het niet bij die van Amsterdam?

Arcade verplicht de bewonerscommissies om lid te worden van Arcade, dit wordt niet gewaardeerd door de bewonerscommissies.

### *Bewonerscommissie*

De bewonerscommissies hebben allen twee keer per jaar overleg met De Key. Dan worden zaken besproken als het onderhoud, de schoonmaak, de manier van samenwerken, en dergelijke. Zij vinden dat de medewerkers van De Key zeker

toegankelijk voor hen zijn. De communicatie in het algemeen vanuit De Key naar de bewonerscommissies kan wel beter. Toen er een nieuwe vestigingsmanager kwam is dit bijvoorbeeld niet verteld. Ook het feit dat ZVH is opgeheven en dat Arcade de nieuwe vertegenwoordiging van huurders is, is volgens de bewonerscommissies niet goed gecommuniceerd.

Ieder jaar wordt bewoners gevraagd te komen met plannen voor projecten voor verbetering van de participatie, tuin, leefbaarheid, enzovoorts zodat De Key Zandvoort dit mee kan nemen in haar begroting. Dit wordt herkend en gewaardeerd door de lokale partijen.

Noemenswaardig in dit kader zijn de uitkomsten van het door de Woonbond in mei 2011 gehouden onderzoek onder huurders van De Key in Zandvoort:

- Diverse huurders melden dat er in hun wijk geen bewonerscommissie is. Verschillende andere huurders laten weten dat de bewonerscommissies niet serieus worden genomen door De Key en dat dit ook al speelde toen het nog om de woningbouwvereniging EMM ging. Opgemerkt wordt dat bewonerscommissies er mee zijn gestopt, omdat er met De Key niet te praten valt. Soms is men gestopt vanwege desinteresse van de bewoners in het complex.
- Enkele huurders vinden dat Arcade aan de orde moet stellen dat huurders hun woning kunnen kopen. De doorstroming zou op gang moeten worden gebracht en er moet meer worden gedaan voor starters in Zandvoort. Huurders vinden dat de nieuwe huurdersvertegenwoordiging meer van zich moet laten horen. Het kantoor van De Key moet in Zandvoort blijven en de bereikbaarheid in de weekends dient te worden verbeterd. Veel huurders vinden ook dat Arcade zich moet inzetten voor de leefbaarheid in de wijken en het ontwikkelen van een beleid door De Key om overlast tegen te gaan.
- Aan de huurders is ook gevraagd of men eventueel in een werkgroep, in een bewonerscommissie of in het bestuur van de nieuw te vormen afdeling van Arcade bij De Key in Zandvoort zou willen meewerken. In totaal hebben 86 huurders van De Key in Zandvoort de betreffende vraag om mee te werken op één van de onderdelen positief ingevuld: 15 huurders antwoorden met 'ja' en 71 huurders met 'hangt er vanaf'. Deze huurders kunnen worden uitgenodigd om met hen over de bewonersparticipatie van gedachten te wisselen en te bespreken in hoeverre de werkzaamheden en inzet aansluiten bij hun wensen en mogelijkheden.

Vanuit De Key is men zeer positief over de mogelijkheden die Arcade biedt voor de Zandvoortse huurders. De contacten met Arcade zijn goed en het is een professionele organisatie. Men hoopt oprecht dat de huurders van Zandvoort hun mogelijkheden oppakken om op een goede manier in gesprek te blijven met De Key.

## 2.6 Lokale verankering

Het waarborgen van de lokale verankering was één van de speerpunten bij de fusie. Uitgangspunten waren een vestiging in Zandvoort waar klanten terecht kunnen, voldoende mandaat om te kunnen beslissen over zaken die wezenlijk zijn voor de Zandvoortse volkshuisvesting.

### *Lokale vestiging*

De vestiging in Zandvoort is na de fusie gehandhaafd. Er is een vestigingsmanager die verantwoordelijk is voor de prestaties van De Key Zandvoort en de klantprocessen vinden vanuit de vestiging plaats. Een aantal backoffice-functies (zoals P&O, financiën) is meteen na de fusie naar Amsterdam overgeheveld. Het vormgeven en vaststellen van beleid wordt sinds de fusie vanuit Amsterdam gedaan. De afspraak is dat Zandvoort mag afwijken van het algemene beleid indien zij dit nodig vindt voor de lokale situatie. Dit moet dan wel verantwoord worden. Inmiddels is ook de onderhoudsafdeling naar Amsterdam verplaatst. Dit is het gevolg van de kwaliteitsverbetering van de woningen, waardoor minder serviceonderhoud nodig is.

### *Vestigingsmanager*

De vestigingsmanager onderhoudt nauwe contacten in het lokale netwerk. Hij is cruciaal in het vormgeven van de lokale verankering. Dit wordt zowel door de stakeholders als door de medewerkers en de directie Wonen van De Key erkend. In aanvang is er bijzonder ambitieus gebouwd aan het netwerk en is steeds actief vorm gegeven aan het nakomen van de fusieafspraken. Hierdoor is het stevige fundament ontstaan waar nu nog steeds op gebouwd wordt. In Amsterdam is Zandvoort steeds onder de aandacht gebleven in de besluitvormingstrajecten.

### *Van status aparte naar regio*

In aanvang had Zandvoort een status aparte binnen De Key en viel rechtsreeks onder de bestuurder. Na de reorganisatie is Zandvoort één van de vier regio's binnen de afdeling Wonen geworden. Bij de inrichting van de vestigingen heeft Zandvoort model gestaan voor de wijze waarop De Key de belangen in de regio's wil borgen (de dienstverlening en activiteiten van De Key lokaal inkleuren). Daarmee is de status aparte opgeheven maar is de lokale verankering gebleven en beter verankerd in de organisatie. Het toewijzingssysteem in Zandvoort is anders dan die in Amsterdam. Dit is behouden en dat wordt door meerdere organisaties gewaardeerd.

### *Meningen over de functies in de vestiging*

Wat is de minimale kwaliteit die in Zandvoort noodzakelijk is? Alle geïnterviewden zijn het erover eens dat een vestiging of baliefunctie wel een vereiste is. De binding met de lokale bevolking, het gevoel voor het politieke klimaat en de Zandvoortse belangen worden door allen belangrijk gevonden. Toch blijft het lastig te concretiseren wat dan het minimale vereiste niveau is. De volgende zaken zijn genoemd:

- Voldoende zelfstandig werkapparaat met mandaat, ook beleidsmatig als strategisch.

- Deels kan het Zandvoortse belang ook vanuit Amsterdam behartigd worden. Sommigen geven aan dat zelfs de vestigingsmanager in Amsterdam kan zetelen. Als de binding met Zandvoort maar aanwezig is en de dorpsmentaliteit erkend wordt. Het klakkeloos toepassen van beleid uit Amsterdam zal niet goed werken.
- Het is belangrijk dat de vestigingsmanager een goede en betrouwbare persoon is die toegankelijk is voor de stakeholders.
- De backoffice kan prima vanuit Amsterdam geregeld worden.

#### *Zichtbaarheid en betrokkenheid*

Er wordt door meerdere lokale stakeholders aangegeven dat De Key Zandvoort wel meer naar buiten mag treden met hun visie en beleid: waar zetten zij op in de komende jaren, wat zijn hun ambities, wat zien zij als rol voor henzelf? Dit is juist iets waar je je stakeholders bij kan betrekken en het meerwaarde kan hebben dit samen te bespreken. Door de interne ontwikkelingen na de fusie en nu de huidige reorganisatie is het risico dat De Key Zandvoort te veel intern gericht is.

De gemeente betreurt het dat zij nieuwsberichten soms uit de krant moeten vernemen, zoals het bericht over bezuinigingen binnen De Key. De wethouder krijgt dan kritische vragen vanuit de gemeenteraad waarbij hij De Key moet verdedigen, terwijl hij juist graag samen op wil trekken met De Key en bouwen aan een constructieve relatie.

## **2.7 Personele gevolgen**

Er is voor de fusie een sociaal plan opgesteld waarin stond dat er geen gedwongen ontslagen zouden zijn.

#### *Garanties van werk*

Deze afspraak is nagekomen door De Key. Er waren ten tijde van de fusie 36 medewerkers bij EMM, waarvan 17 tijdelijk ingehuurd werden. De tijdelijke mensen zijn nu weg en de werkzaamheden zijn bij de vaste medewerkers terecht gekomen. Sommige medewerkers hebben daardoor een bredere taak gekregen door herverdeling van taken. Over het algemeen wordt dit gewaardeerd door de medewerkers. Na de fusie zijn de afdeling administratie, P&O en ICT naar Amsterdam gegaan. Sommige mensen zijn intern iets anders gaan doen, niet altijd vrijwillig maar wel altijd in overleg.

Er zijn nu 19 fte's over in Zandvoort. Door de huidige reorganisatie gaat dit terug naar 9 fte: vastgoedontwikkeling gaat naar Amsterdam en de achterblijvende functies worden verbreed met toezicht- en beheertaken.

Volgens de Raad van Advies zijn er wel wisselingen geweest en ook zijn er functies weg naar Amsterdam. Ze hebben het gevoel dat goede mensen door goede mensen zijn vervangen. Er is kennis van zaken bij de medewerkers.

#### *Arbeidsvoorwaarden*

De arbeidsvoorwaarden zijn voor het oude EMM-personeel beter geworden: er is een 13<sup>e</sup> maand bijgekomen en een premievrij pensioen. De voormalige PVT meent dat niemand er slechter van geworden is. De voormalige PVT is van mening dat de

(salaris)administratie en het verwerken van declaraties en dergelijke professioneler is geworden.

#### *Grotere organisatie: meer ontwikkelingskansen*

Sommige medewerkers hebben door de fusie ook meer kansen gekregen, bijvoorbeeld op het gebied van scholing en ontwikkeling. Een kanttekening hierbij is dat niemand uit Zandvoort vrijwillig naar Amsterdam is gegaan. De betere mogelijkheden worden voornamelijk in Zandvoort benut.

De directeur Wonen ziet De Key Zandvoort als een potentiële kweekvijver voor talent. Zijzelf is daar een voorbeeld van (van vestigingsmanager naar directeur) maar verder zijn er nog weinig anderen die deze weg gevolgd hebben.

#### *Ondernemingsraad*

De voormalige PVT bestaat niet meer. Er zit nu één vertegenwoordiger vanuit Zandvoort in de OR in Amsterdam. Het Zandvoortse belang van de medewerkers wordt dus wel meegenomen, nu ook bij de huidige reorganisatie bijvoorbeeld.

## **2.8 Oprichting Raad van Advies**

Oprichting Raad van Advies met als taak het bewaken van de maatschappelijke en lokale verankering van De Key Zandvoort en een taak in de evaluatie van de fusie.

De Raad van Advies is opgericht net na de fusie en bestond toen uit zeven leden welke met een brede maatschappelijke en economische betrokkenheid in Zandvoort en/of er woonachtig zijn. Op dit moment zijn er vijf leden. De Raad komt viermaal per jaar bijeen met de vestigingsmanager en bespreekt dan uiteenlopende zaken. Zij geven zowel gevraagd als ongevraagd advies. De Raad maakt elk jaar een jaarverslag.

De Key Zandvoort is positief over deze Raad: er is een open en goede sfeer en de leden zijn in staat om vanaf een afstand te kijken naar De Key en de lokale opgave. Het is soms fijn om een dergelijke sparringpartner te hebben hoewel zij soms nog zoekend lijken te zijn in hun rol. Een aandachtspunt is of de Raad wel genoeg gevoel heeft bij de huurders van De Key, zij moeten wel hun oor te luisteren leggen zowel in de Zandvoortse samenleving als bij De Key zelf.

De Raad zelf geeft aan dat zij bestaan omdat het hen gegund wordt. Het is hen niet duidelijk of hier een einddatum aan zit. Als de Raad blijft voortbestaan is het wel van belang deze te voeden en als sparringpartner te blijven benutten. Zij ervaren het soms als eenrichtingsverkeer van De Key naar de Raad: De Key vertelt wat zij van plan zijn op een moment dat De Raad eigenlijk geen input meer kan leveren. De Raad geeft aan dat een verbeterpunt voor De Key Zandvoort in hun samenwerking is om (meer) terugkoppeling te geven over besproken zaken. Wat is er met hun advies gedaan? Dit gebeurt niet altijd. Verder hadden zij graag betrokken willen zijn bij de huidige reorganisatie. De Key Zandvoort had de Raad kunnen benutten om te bepalen wat het minimale gewenste niveau is van diensten en medewerkers in Zandvoort.

Een bespreekpunt voor de toekomst is hoe lang de Raad nog van meerwaarde kan zijn. Als het huurdersoverleg met Arcade aan Zee goed loopt, is er wellicht minder behoefte aan. Een andere mogelijkheid is dat er, op voordracht van de huurders, iemand vanuit Zandvoort in de Raad van Commissarissen zitting neemt die een soortgelijke rol in kan nemen als de Raad van Advies.

Zowel de gemeente als welzijnsorganisatie Pluspunt hebben wel eens gesproken met de Raad van Advies. Hierin is afgesproken dat zij elkaar weten te vinden als dit meerwaarde kan hebben. Vooralsnog is dit niet nodig geweest. Beide organisaties denken wel dat het nuttig kan zijn voor De Key Zandvoort om een dergelijk orgaan te hebben.

## **2.9 Gematigd huurprijsbeleid**

Huurprijsontwikkeling door gematigd huurprijsbeleid.
--

De Key Zandvoort hanteerde tot 2011 uitsluitend de wettelijk toegestane huurverhoging. Sinds 2011 hanteert De Key Zandvoort een nieuw huurprijsbeleid waarin zij voor sociale huurwoningen de maximaal wettelijk toegestane prijs berekent na mutatie. De Key doet dit om middeninkomens te faciliteren in het huren van een woning. De Key Zandvoort realiseert nu ook woningaanbod voor huurders met een middeninkomen die sinds de EU-wetgeving buiten de boot vallen voor een sociale huurwoning.

Tevens is er besloten veel minder woningen af te stoten door bijvoorbeeld verkoop. Diversificatie biedt ruimte op de Zandvoortse huurmarkt.

Op dit punt is De Key afgeweken van de fusieafspraken.

## **2.10 Wonen, welzijn en zorg**

Actief samenwerken met organisaties op het gebied van zorg en welzijn.
--

Er is structurele samenwerking tussen De Key Zandvoort, RIBW, Zorgcontact en Nieuw Unicum (beide zorgorganisaties) en welzijnsorganisatie Pluspunt. Alle partijen zijn met de gemeente samen vertegenwoordigd in de Stuurgroep Wonen, Zorg en Welzijn. Partijen kennen elkaar en weten elkaar te vinden. Dit is door de fusie niet veranderd.

De medewerkers van Pluspunt werken samen met de medewerkers van De Key Zandvoort om probleemsituaties aan te pakken en overlast te voorkomen.

Daarnaast geeft Pluspunt aan dat er meer synergie gehaald kan worden uit de samenwerking. Bijvoorbeeld door elkaar op te zoeken bij het 'bewerken' van de gemeente op bepaalde thema's. Zij kunnen elkaar hier meer in versterken en steunen.

Pluspunt geeft aan dat het hen onduidelijk is of De Key Zandvoort samen op wil trekken met de gemeente in de wijkaanpak. Pluspunt ziet hier kansen.

### 3. Conclusies en advies

De hoofdconclusie die getrokken kan worden uit de verschillende interviews is dat de fusie tussen EMM en De Key een succesvolle fusie is geweest. De vooraf gemaakte fusieafspraken zijn helder en concreet geformuleerd en goed vastgelegd en voor het grootste deel nagekomen en gerealiseerd. De Key heeft de 'uitdaging' Zandvoort voortvarend opgepakt en is serieus aan de slag gegaan om alle doelen van de fusie voor Zandvoort te verwezenlijken. Bijna alle partijen vinden dat met de keuze voor De Key een goede stap is gezet. Alleen vanuit de voormalige ZVH is men achteraf kritisch. Uiteraard blijven er verbeterpunten binnen De Key Zandvoort, maar die komen niet specifiek voort uit de fusie.

Er zijn enkele succesfactoren die naar voren komen met betrekking tot de fusie:

- De fusieafspraken zijn vooraf goed op papier gezet en ook helder gecommuniceerd naar de stakeholders. Hiermee was 'binnen' duidelijkheid over wat er moest gebeuren en 'buiten' was het helder wat lokale organisaties konden verwachten. De afspraken zijn aan het begin van de fusie ook verwerkt in de prestatieafspraken met de gemeente.
- Het voormalige EMM heeft zelf gezocht naar een partner en heeft bij de keuze van een partner een deel van haar stakeholders betrokken. Dit heeft geleid tot een groot draagvlak voor De Key. Dit heeft er mede toe geleid dat er een vliegende start gemaakt kon worden met een positieve grondhouding aan beide zijden.
- Bestuur en MT van EMM heeft de vestiging goed op orde achtergelaten: de nieuwe vestigingsmanager kon vertrouwen op de medewerkers en de overgedragen stukken.
- Er is een vestigingsmanager geworven die een veranderkundige 'opdracht' heeft meegekregen. De vestigingsmanager is vanaf het begin serieus met de stakeholders in gesprek gegaan.
- Meerdere medewerkers vanuit Zandvoort hebben in Amsterdam hoge posities gekregen. Dit betekent dat er 'vanuit de centrale top' continu aandacht is geweest voor de ontwikkelingen in Zandvoort, het nakomen van de fusieafspraken en het waarborgen van het Zandvoortse belang.
- Opvallend is dat De Key ook geleerd heeft van het kleine Zandvoort: versimpeling van processen is daarvan een voorbeeld. Verder heeft Zandvoort model gestaan voor het huidige regiomodel dat De Key nu hanteert waarbij lokale verankering is ingebed in de structuur.

Uit de gesprekken komen ook meerdere aandachtspunten voor de toekomst naar voren:

- De Key is als gevolg van een vermindering van financiële ruimte, bezig zich meer terug te trekken op de kerntaken: terug naar het BBSH. Dit betekent een herbezinning van projecten, activiteiten, processen en functies. Het risico bestaat dat De Key Zandvoort hierdoor erg intern gericht wordt. Indien tijdens de herbezinning op projecten dit gevolgen heeft voor zaken die onder de fusieafspraken vallen, dient De Key alert te zijn op de communicatie hieromtrent naar de lokale stakeholders.

- De Raad van advies heeft een functie als lokaal klankbord voor De Key. Het is een uitdaging voor beide partijen om van dit platform te profiteren. De wil om de functie van de Raad van advies te benutten is hiervoor zeker aanwezig en moet in onze ogen gezamenlijk
- Een goede huurdersvertegenwoordiging in Zandvoort staat nog in de kinderschoenen: het is de taak van Arcade om goede huurders te werven die bereid zijn een actieve bijdrage te leveren aan de Zandvoortse commissie 'Arcade aan Zee'. Dit valt of staat natuurlijk met het vinden en binden van deze actieve huurders. De Key zal dit als belangrijk aandachtspunt moeten zien en erop inzetten dat dit zich goed ontwikkelt.
- Zandvoort wordt binnenkort een 'gewone regio' van De Key en wordt ontdaan van zijn 'status aparte'. Tevens valt de regio Zandvoort dan onder de afdeling Wonen en niet onder de Raad van Bestuur. Een aandachtspunt is dat de Zandvoortse belangen binnen De Key op de agenda blijven staan. Verder is communicatie naar stakeholders over dit punt van belang.
- De Key is een andere corporatie dan het voormalige EMM. De schaal en professionaliteit maar ook de afstand en de verzakelijking zijn daarvan uitingen. Met name op dit laatste punt hebben de bewonerscommissies en huurdersvertegenwoordigingen het lastiger gekregen zo vinden ze. Heldere communicatie over de achtergronden van besluiten en beleidslijnen en een goede dialoog over hoe om te gaan met de nieuwe verhoudingen zijn daarbij belangrijk. Daarin moet van twee kanten geïnvesteerd worden.
- Er wordt door meerdere lokale organisaties aangegeven dat De Key Zandvoort wel meer naar buiten mag treden met hun visie en beleid en hier proactief in kan zijn: waar zet zij op in de komende jaren, wat zijn de ambities, wat ziet zij als rol voor haarzelf? Dit is juist iets waar je je stakeholders bij kan betrekken en het meerwaarde kan hebben dit samen te bespreken. Ook het terugkoppelen naar andere partijen van reacties op beleidsstukken, advies en gesprekken, en dergelijke kan actiever gebeuren en vergroot de betrokkenheid.
- Ga met de Raad van Advies het gesprek aan over hun meerwaarde, de wederzijdse verwachtingen en belangen en hoe de samenwerking (nog) beter kan. Het zou zonde zijn dat deze samenwerking doodbloedt en biedt juist mooie kansen in de lokale verankering.
- De Key is bezig met een concentratie op de kerntaken: waar zijn wij van en waar zijn anderen van? Het is aan te bevelen dit onderwerp van gesprek te laten zijn met de partners in wonen, welzijn en zorg. Juist omdat er bepaalde zaken niet door De Key worden opgepakt die de andere partijen wellicht wel verwachten.
- De enige fusieafpraak waar De Key Zandvoort nu vanaf wijkt, is het huurprijsbeleid en de afspraak dat er een gematigd beleid gevoerd zou worden. 2011 is het eerste jaar dat dit niet gebeurt. Dit is goed uit te leggen, maar zou wel onderwerp van gesprek moeten zijn met bijvoorbeeld de Raad van Advies en de gemeente.

Ons advies aan De Key is om de uitkomsten van deze evaluatie ook te delen met de geïnterviewde partijen. Meerdere partijen hebben hier expliciet om gevraagd.

## **4. Bijlage overzicht geïnterviewden**

### **Interviews zijn gehouden met:**

EMM PVT, Tanja Paap  
EMM PVT, Marcel Veraart  
EMM PVT, Stefan Blom

Woonstichting De Key, Yuri van den Bogaerde, huidig vestigingsmanager  
Woonstichting De Key, Lidy van der Schaft, directeur Wonen en onderhoud (voormalig vestigingsmanager Zandvoort)  
Woonstichting De Key, Sienke Wolters - van Keulen, bestuursadviseur (voormalig beleidsadviseur EMM)

Raad van Advies EMM, De heer M.W.A. van Wamelen  
Raad van Advies EMM, Ds. mr. J.W. Verwijs  
Raad van Advies EMM, De heer A.J. Laane  
Raad van Advies EMM, De heer W. Fisscher  
Raad van Advies EMM, De heer H. Kopmels

Gemeente Zandvoort, Tamara Tichelaar, beleidsadviseur  
Gemeente Zandvoort, Anders Sandbergen, wethouder

Stichting Pluspunt, De heer A. Rechterschot, directeur

Bewonerscommissie Blauwe flat, Mevrouw E. Koning  
Bewonerscommissie Bennoheim, Mevrouw M.G. Pietersen  
Bewonerscommissie Lijsterstraat 2, De heer J. Koper  
Bewonerscommissie Fahrenheitstraat/Musschenbroekstraat, De heer J.G.J. Verbeek  
Bewonerscommissie Darwinhof/Fahrenheitstraat, De heer C.A. Haagsman

Voormalige Zandvoortse Vereniging van Huurders (ZVH), Mevrouw Polsma