



# Maatschappelijke visitatie **2019–2022**



# Visitaties zijn een waardevol instrument tot verbetering

Raeflex is een onafhankelijk visitatiebureau dat exclusief voor woningcorporaties visitaties uitvoert. Tijdens deze visitaties wordt het maatschappelijk presteren van de corporatie op het gebied van wonen beoordeeld.

Bennekom, visitatiedatum 4 januari 2024

## Visitatiecommissie

[De heer D.H. van Ginkel CMC](#) | Voorzitter

[Mevrouw mr. dr. M.C.E. van der Vleuten](#) | Algemeen commissielid

[De heer drs. D.M. de Jong-Tennekes](#) | Secretaris

[Mevrouw M. de Boer](#) | Secretaris

Met veel genoegen presenteert Raeflex het visitatierapport, rapportdatum 29 januari 2024, van de Alliantie. De Alliantie is een van de grootste corporaties van Nederland. De corporatie beheert 55.400 woningen in de Noordvleugel van de Randstad. Zij is actief in Almere, Amersfoort, Amsterdam en de Gooi- en Vechtstreek. Het is een werkgebied met een grote verscheidenheid in woningbezit en maatschappelijke opgaven. In dit rapport maakt u kennis met de diversiteit van opgaven waar de Alliantie voor staat en de maatschappelijke waarde die zij in samenwerking met huurders, gemeenten en anderen in de afgelopen vier jaar heeft weten te realiseren.

Deze visitatie is conform Methodiek 7, zoals opgesteld door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Hierin staan vier visitatievelden centraal 'Maatschappelijke Waarden', 'Maatschappelijke Verankering', 'Besturing' en 'Maatschappelijke capaciteit'. De positie van huurders en het belang van samenwerking in netwerken krijgen hierbij veel aandacht. In overleg met de Alliantie besteedt de commissie bij Maatschappelijke Waarde aandacht aan: (i) groei van het aantal woningen: kwantiteit en kwaliteit, (ii) maatschappelijke prestaties: betaalbaarheid en sociaal domein, (iii) ketensamenwerking en (iv) innovatie.

Met deze focus heeft een onafhankelijke commissie de maatschappelijke activiteiten van de Alliantie onderzocht. Daarvoor heeft de commissie diverse documenten bestudeerd en gesprekken gevoerd met tal van belanghebbenden: binnen en buiten de corporatie. Ook zijn er twee netwerkdialogen gehouden; gericht op ketensamenwerking en innovatie. Op basis daarvan heeft de commissie een rapport opgesteld: het rapport dat nu voor u ligt.

Het rapport bevat verschillende onderdelen: een position paper van de Alliantie, waarin het bestuur de situatie en de uitdagingen van de Alliantie beschrijft. Vervolgens de recensie van de commissie, waarin de belangrijkste uitkomsten en leerpunten voor de toekomst zijn vastgelegd. Daarna komt het samenvattende oordeel van de commissie op de vier visitatievelden. Een overzicht van de mogelijke waarderungen vindt u in bijlage 1. De hoofdstukken daarna bevatten de uitwerkingen per visitatieveld. Tot slot bevat het rapport een bestuurlijke reactie van de Alliantie en een maatschappelijke reactie van de OR van de Alliantie.

De visitatie is uitgevoerd door Raeflex: een van de vijf door SWWN geaccrediteerde visitatiebureaus. Raeflex staat voor professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties. Wij werken met externe visitatoren: allen professionals uit de wetenschap, de overheid, het maatschappelijk middenveld en uit het bedrijfsleven. Visiteren is de enige activiteit van Raeflex. Dit doen wij vanuit de overtuiging om onafhankelijk te willen zijn. Vanaf 2002 hebben wij meer dan 400 visitaties afgerond.

Namens Raeflex wil ik iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof  
directeur Raeflex



# Inhoud

<b>1</b>	<b>Position paper</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Recensie en samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Maatschappelijke waarde</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>Maatschappelijke verankering</b>	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>Besturing</b>	<b>28</b>
<b>6</b>	<b>Maatschappelijke capaciteit</b>	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>Bestuurlijke reactie</b>	<b>36</b>
<b>8</b>	<b>Maatschappelijke reactie</b>	<b>37</b>
Bijlage 1	Verantwoording visitatie	39
Bijlage 2	Factsheet	40
Bijlage 3	Onafhankelijkheidsverklaringen	41
Bijlage 4	Innovatieve projecten	42
Bijlage 5	Lijst met geïnterviewde personen	44





HOOFDSTUK 1

# Position paper



## Position paper voor de visitatie periode 2019 tot en met 2022

### Iedereen een passend thuis

*“Iedereen een passend thuis”*, dat is kortgezegd onze missie. De Alliantie wil mensen een thuis bieden, een plek die bijdraagt aan een goede kwaliteit van wonen en leven. Nu én in de toekomst. Op een duurzame manier, zonder de aarde en haar natuurlijke bronnen uit te putten. Daarvoor zetten we ons dagelijks in. Zowel voor onze huidige huurders als ook voor iedereen die een woning zoekt, maar geen plek kan vinden. Dat was onze inzet toen we vier jaar geleden ons Ondernemingsplan vernieuwden en we gevisiteerd werden. Onze inzet is niet veranderd. Maar de wereld om ons heen is in de afgelopen 4 jaar fundamenteel veranderd.

### Onze wereld is wezenlijk veranderd

Begin 2020 brak de Covid Pandemie uit. De maatschappij viel stil. We moesten alle zeilen bijzetten om de dienstverlening voor onze huurders op orde te houden, onze medewerkers veilig te kunnen laten werken en onze volkshuisvestelijke ambities te blijven verwezenlijken. Toen Nederland opkrabbelde en het land weer op gang kwam, veranderde eind februari 2022 onze wereld opnieuw wezenlijk door de inval van Rusland in Oekraïne. In ons eigen vertrouwde Europa woedt een verschrikkelijke oorlog die de levens van miljoenen Oekraïners verwoest. Op 2.000 kilometer afstand leven we mee én voelen we de consequenties. In Nederland nam de maatschappelijke spanning fors toe. Het dagelijks leven werd fors duurder. Onze huurders voelden dit misschien wel als eersten in hun portemonnee.



We zagen in korte tijd enorme maatschappelijke en economische kantelingen: van lage naar hoge energiekosten, van lage naar hoge rente, van lage naar hoge inflatie, van normale bouwkosten naar hoge bouwkosten, van stijgende woningprijzen naar dalende woningprijzen, van normale naar hoge immigratiestromen, vooral vanuit oorlogsgebieden.

Deze ontwikkelingen brachten ook meer focus van de overheid op het wonen. Er kwam een minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. Woningcorporaties worden inmiddels weer gezien als een belangrijke gesprekspartner van wie veel verwacht wordt. Dit leidde in 2022 tot de Nationale Prestatieafspraken tussen de minister De Jonge met Aedes, de Woonbond en VNG. Daarnaast stelde de minister de Nationale Woon- en Bouwagenda op met zes onderliggende programma's waarin de programmatische aanpak staat voor de komende jaren. Wonen staat weer prominent op de agenda en tegelijkertijd is de complexiteit toegenomen.

## We hebben in deze onstuimige periode veel bereikt

Alle collega's van de Alliantie hebben de afgelopen vier jaar in deze ingewikkelde context een enorme inzet getoond. Ik ben trots te zien wat we met elkaar bereikt hebben.

De beschikbaarheid van woningen is fors toegenomen, zo'n 4500 huishoudens vonden jaarlijks een nieuw thuis bij de Alliantie. Onze voorraad huurwoningen is toegenomen. Onder meer door onze leningportefeuille verantwoord op te laten lopen en gematigde verkoop van woningen te continueren. In de periode 2019-2022 hebben we in totaal ruim 3.300 huurwoningen gebouwd, gemiddeld 835 per jaar. Al onze inspanningen hebben ertoe geleid dat eind 2022 zo'n 2.500 woningen onderdeel zijn van projecten die op dit moment in een vergevorderd stadium zijn en binnen nu en twee jaar gerealiseerd worden. Het is onze ambitie om ook de komende jaren zoveel mogelijk woningen toe te voegen en zoveel mogelijk woningen beschikbaar te maken via nieuwbouw, doorstroming, huurmutaties en verkoop.

We blijven veel investeren in de verduurzaming van onze voorraad. De afgelopen vier jaar hebben we in totaal 18.475 woningen verbeterd en verduurzaamd, gemiddeld ruim 4.600 woningen per jaar. Onze ketensamenwerking heeft ons daarbij sterk geholpen. Door al deze duurzaamheidsactiviteiten heeft ons woningbezit eind 2022 op basis van de nieuwe methodiek (EP2) weer gemiddeld een label B. We stappen nu over

naar een modulaire aanpak op natuurlijke onderhoudsmomenten. De thema's circulariteit en klimaatadaptatie zien we de afgelopen jaren steeds meer terugkomen in onze nieuwbouw en renovaties.

We willen dicht bij onze huurders staan en onze dienstverlening continue verbeteren. We hebben de afgelopen jaren hard gewerkt aan onze interne digitale omgeving om deze dienstverlening te kunnen verbeteren. We gingen hierover veel in gesprek met onze huurders. Daarnaast leren we veel over onze huurders door huurderspanels, via enquêtes en data-analyse. Dit laatste bijvoorbeeld op het thema energiarmede.

Onze opgave is langjarig. Vandaar dat we continu werken aan een vitale en toekomstbestendige organisatie. De context om dit te doen is veranderlijk. Ontwikkelingen gaan steeds sneller, op technologisch, economisch en sociaal gebied. Ook de arbeidsmarkt is fors veranderd. Wij onderzoeken daarom samen met onze collega's op welke manier zij toegerust zijn of kunnen worden om met die veranderingen om te gaan. Ook innovaties dragen hieraan bij. We zetten al enkele jaren drones in om onze woningen te inspecteren, we werken in ons Innovatielab bijvoorbeeld aan een digital twin voor al onze woningen en innoveren actief samen met onze Sequent-partners aan verduurzaming en onderhoud.

## We gingen aan de slag met de visitatie-aanbevelingen

Tegelijkertijd hebben we de handschoen opgepakt om opvolging te geven aan de aanbevelingen vanuit de vorige visitatie. Vooral Covid-19 zorgde ervoor dat we niet altijd snel konden handelen. Toch hebben we veel stappen gezet. Zo heeft de huurdersorganisatie inmiddels een andere structuur en werkwijze met een beleidsmedewerker huurdersparticipatie die onze stichting HBVA ondersteunt in de verdere huurdersparticipatie.

We hebben de samenwerking met zorgpartijen geëvalueerd. Een vorm van ketensamenwerking zoals met VGO-partners lijkt hierin niet mogelijk omdat de aard van de samenwerkingsrelatie te andersoortig is. Wel zien we verbetering in de samenwerking. Op bestuurlijk en tactisch niveau worden meer gesprekken gevoerd en wordt bijvoorbeeld in Gooi & Vechtstreek samen opgetrokken in convenanten rondom maatschappelijke huisvesting. We hebben op dit vlak onze eigen organisatie verder gebracht door beleid op te stellen op het gebied van wonen en zorg en door een expertiseteam in het leven te roepen.



Op het gebied van prestatieafspraken sturen wij de gesprekken op kaderafspraken voor een langere periode. De praktijk is weerbarstig als het gaat om wederkerigheid, het vertalen van prestaties naar jaarschijven, het woningvoorraad saldo-denken, de lange termijn en het regionale karakter van de woningmarkt. Een belangrijk thema is de groei van het aantal woningen, waarbij het onze intrinsieke overtuiging is dat gematigde verkoop onderdeel is van het vergroten van de beschikbaarheid en de opbouw van evenwichtige wijken. We spreken hierover veel met onze stakeholders en zoeken aansluiting bij de lokale woonthema's en opgaven zonder dat we de regionale context uit het oog verliezen. De onlangs ondertekende regionale woondeals kunnen hieraan bijdragen.

We vergroten onze zichtbaarheid op het sociale domein. We doen veel, maar zien dat vaak als iets 'wat je gewoon hoort te doen als corporatie'. We maken dat nu zichtbaarder en structureren dit verder middels het Programma voor Wonen en het expliciet te benoemen in onze strategie.

Op het gebied van verduurzaming hebben we een enorme stap gezet door onze besluitvorming te bundelen. Hierdoor hebben we volume gecreëerd waarmee we treintjes aan projecten konden realiseren in samenwerking met onze ketenpartners. Tegelijkertijd zijn we inmiddels bezig om samen met onze ketenpartners om te schakelen van deze integrale aanpak naar een modulaire aanpak waarbij we op natuurlijke onderhoudsmomenten onze woningen verbeteren.

## Focuspunten voor de visitatie

We zijn trots op onze maatschappelijke prestaties en de manier waarop we die tot stand brengen. We zijn ook trots op de wijze waarop we de schaalvoordelen van onze omvang weten te combineren met een stevige lokale verankering. Wel zien we op verschillende vlakken uitdagingen waar we graag zien dat de visitatiecommissie haar aandacht op richt.

### Groei van het aantal woningen

We willen iedereen een passend thuis bieden. Onder andere door de groei van het aantal woningen. Om dat te realiseren, hebben we met veel zaken te maken. Het vinden van locaties en de realisatie van nieuwbouw (in verschillende vormen: transformatie, uitleglocatie, tijdelijke woningen, regulier, overname van belegger). De samenwerking met gemeenten en andere corporaties om zoveel mogelijk huishoudens een woning te bieden. De middelen om te investeren zoals financiering en verkoop en de bijdrage

die dat levert. Maar ook de verschillen tussen behoeften en tempo in de regio's, gemeenten en landelijke overheid via de regionale woondeals. En het versnellen van doorlooptijden in procedures en besluitvorming. Onze vraag is hoe we dat goed, vitaal en samen kunnen blijven doen.

### Maatschappelijke prestaties

Een van de observaties vanuit de vorige visitatie was om de maatschappelijke kant van onze prestaties meer zichtbaar te maken en de samenwerking met maatschappelijke partners meer op te zoeken. Zochten we wel voldoende de breedte op? Kort na de visitatie veranderde de wereld. Oorlog, covid, energiecrisis, schaarste. We zetten hierin stappen. Hoe kijken onze stakeholders? Welke aandachtspunten zien zij voor ons? En wordt het realiseren van veel nieuwe woningen ook als maatschappelijke bijdrage ervaren?

### Ketensamenwerking

De afgelopen jaren hebben we goed samen gewerkt in de keten om te komen tot het integraal verduurzamen van veel van onze woningen. We werken intensief samen met onze ketenpartners. We zijn nu in een nieuwe fase gekomen waarbij we niet meer integraal maar op natuurlijke momenten onze bestaande woningen gaan verbeteren. Dit vraagt een andere vorm van ketensamenwerking. Hoe kijken onze stakeholders naar deze beweging. Wat zien zij?

### Innovatie

Als grote corporatie zien we het als onze rol om onze schaal te gebruiken om voorop te lopen in de sector, om innovatie te stimuleren en vernieuwing te brengen waar wij en onze collega-corporaties de vruchten van kunnen plukken. Hoe kijken onze stakeholders naar deze inzet? Hebben we voldoende focus, komt het naar implementatie? Wat wordt van ons verwacht?

15 augustus 2023, Rob Haans







## Typering de Alliantie

In de visitatieperiode hebben Alliantie medewerkers, van hoog tot laag in de organisatie, onafgebroken hun focus gericht op het bouwen van woningen en het zoeken naar investeringsruimte om te kunnen bouwen. Dat is gezien door externe relaties van de Alliantie. Zij typeren de Alliantie als groot, deskundig, innovatief en betrokken. Vanuit goede intentie acteert zij gedreven, met lef en passie voor bouwen. Over de relatie hoort de commissie: een fijne partner die meedenkt en meedoet. De Alliantie staat bekend als een organisatie die bereid is om ook buiten de eigen organisatie mee te werken aan versterking van de volkshuisvesting. De omvang van de professionele organisatie heeft ook een keerzijde: zij kan soms ambtelijk en/of bureaucratisch overkomen.

## Position paper de Alliantie

De position paper start met de missie: 'Iedereen een passend thuis'. Het ademt een sfeer van externe dynamiek, waarin de Alliantie koers houdt langs de lijnen van de zelfgekozen strategie. Zij werkt aan uitbreiding van de woningportefeuille, investeringen in kwaliteit en duurzaamheid en verbetering van de dienstverlening. Het beeld dat ontstaat is dat van een zelfverzekerde krachtige organisatie die 'levert', ondanks grote veranderingen in de buitenwereld. De commissie constateert: dit beeld is terecht en wordt herkend door partners.

Vanuit een andere hoek bekeken is er een tweede beeld naast te zetten. Zeker, de prestaties zijn er, maar er vallen ook spaanders: het gekozen verkoopbeleid zet in verschillende gemeenten spanning op de relatie, vrijwilligers van regionale huurdersorganisaties zijn structureel overbelast en de verbeterde dienstverlening aan huurders wordt niet door alle huurders als positief ervaren. Deze aandachtspunten zijn zeker niet nieuw voor de Alliantie. Opvallend is wel dat ze beperkt aandacht krijgen in de position paper.

## Huurders

De regionaal acterende huurdersorganisaties (HBVA's) zijn blij met de Alliantie. De lijntjes met de regiodirecteuren en het werkapparaat zijn kort. Er wordt geluisterd naar elkaar en de contacten worden als goed omschreven. Centrale beleidsafstemming vindt plaats door de overkoepelende Stichting HBVA, die bestaat uit leden van de regionale HBVA's. Deze SHBVA overlegt met één van de bestuurders, die wordt getypeerd met de woorden: 'meelevend, belangstellend en mensgericht'. Daarnaast hoort de commissie ook: 'we hebben niet dezelfde visie' (minder verkopen en wijkkantoren met baliemedewerkers).

Actueel thema voor huurders is de bereikbaarheid. Mede ingegeven door COVID-19 zet de Alliantie vol in op digitale bereikbaarheid. Na het maken van een afspraak is direct contact met een medewerker mogelijk. Uit evaluaties blijkt dat veel huurders deze nieuwe werkwijze waarderen. Ook zijn er huurders die niet mee kunnen of willen in deze meer digitale benadering. Dat geldt bijvoorbeeld voor digibeten en mensen die de Nederlandse taal in onvoldoende mate beheersen. Aansluitend bij de missie verdienen deze mensen een meer passende dienstverlening. Het bestuur van de Alliantie is bekend met dit aandachtspunt en werkt inmiddels aan verbeteringen.

## Kracht

De Alliantie krijgt breed complimenten voor de woningen: 90 procent van de sociale huurwoningen kwalificeert als goedkoop of betaalbaar en 66 procent heeft energielabel A of B (portefeuille gemiddeld label B). Er is veel bereikt met ketensamenwerking en 'verduurzamingstreintjes'. Daarnaast zijn er positieve waarderingen voor de prestaties op het gebied van beschikbaarheid. De Alliantie staat bekend als een krachtige ontwikkelaar. In de periode 2019-2022 heeft de Alliantie in totaal 3.337 woningen gebouwd en eind 2022 zijn zo'n 2.500 woningen in een vergevorderd stadium: een uitstekende prestatie. Het vastgoedbedrijf van de Alliantie is een krachtige geoliede machine, die structureel veel woningen ontwikkelt in de Noordvleugel van de Randstad. Er is een breed commitment voor beschikbaarheid: tijdens de visitatieperiode heeft één van de twee bestuurders zich tijdelijk (in deeltijd) verbonden aan de taskforce versnelling tijdelijke huisvesting. Deze rol sluit naadloos aan bij de bredere blik op beschikbaarheid van woningen en de bereidheid om ook buiten de eigen organisatie bij te dragen aan versterking van de volkshuisvesting.

Externe partners werken graag samen met de Alliantie. Ze is niet altijd vanuit zichzelf uitnodigend, maar eenmaal aan tafel een betrouwbare partij die doet wat ze belooft. Op gemeentenniveau is er waardering voor het komen tot en uitvoeren van prestatieafspraken. Op alle reguliere gebieden van wonen, zorg en welzijn participeert zij met andere corporaties in convenanten en samenwerkingsvormen. De commissie hoort: 'als de Alliantie een project oppakt, dan doen ze dat goed'.





## Aandachtspunten

Daarnaast hoort de commissie ook dat de Alliantie vooral noodzakelijke opgaven oppakt, maar niet meer dan dat. Dit geldt voor ouderenhuisvesting in verschillende regio's en ook zorgpartijen geven dergelijke signalen af. Hoewel de Alliantie altijd meedoet, toont zij zich minder proactief in het sociale domein dan bij de opgave voor beschikbaarheid. De commissie vraagt aandacht voor proactief handelen in het sociale domein.

Betrokkenheid van bewoners, ondersteuning van kwetsbaren en vernieuwende vormen van participatie maken alle deel uit van het DNA van de Alliantie. Tegelijkertijd lijkt de betrokkenheid en waardering van huurders iets minder geworden. In de visitatieperiode is het aantal klachten toegenomen en is het huurdersoordeel in de Aedes-benchmark gedaald van B naar C\*. De commissie hoort van huurders dat de bereikbaarheid is afgenomen en dat niet voor iedereen duidelijk is waar ze met hun klacht naar toe kunnen. Dit leidt tot extra werkdruk bij al (te) zwaar belaste vrijwilligers van HBVA's. De personele bezetting van deze organisaties is beperkt en op z'n minst kwetsbaar. In verschillende regio's hangt te veel af van één persoon. Gericht op een meer duurzame relatie is het wenselijk de huurdersorganisaties te versterken. Haal onder huurders op hoe de lagere huurderswaardering kan worden omgebogen.

De Alliantie heeft nog 7.689 woningen met een energielabel E, F en G. Door de nationale prestatieafspraken dienen deze eind 2028 verduurzaamd te zijn. Een belangrijk aandachtspunt is of deze opgave gehaald kan worden met de door de Alliantie voorgenomen werkwijze om modulair te verduurzamen, aansluitend bij natuurlijke onderhoudsmomenten. In 2023 zijn flinke stappen gezet. Waarschijnlijk levert een traject gericht op de beperking van energiearmoede in woningen met de laagste energielabels tijdig het maatschappelijk gewenste resultaat.

## Kansen

De Alliantie heeft de ambitie om zich te stretchen. Zij zoekt permanent efficiency en ruimte om te investeren in beschikbaarheid. Ook de innovatiehub is hierop gericht. Behalve bij de ontwikkelende partners zijn de resultaten van de innovatiehub slechts beperkt bekend. Er zijn nog geen gebaande wegen om succesvolle voorbeelden te delen. De commissie reikt het beeld aan van een verborgen diamant, die meer mag gaan stralen. Bij innoveren hoort naast het ontwikkelen ook opschalen en uitdragen. Hier is nog een wereld te winnen: voor de Alliantie en voor de sector. Het spreekt voor zich: als onderdeel van 'Noblesse Oblige' wil de Alliantie hierbij vooraan lopen. Aandachtspunt is de balans tussen brengen en halen van innovatie-ervaringen. Er ontstaat dan meer draagvlak in de sector voor de implementatie van innovatieve

vernieuwingen, ongeacht de herkomst. Wellicht kan de impact toenemen als er naast productinnovaties meer wordt ingezet op oplossingen voor volkshuisvestelijke opgaven en wonen gerelateerde vraagstukken bij partners uit andere sectoren.

## Risico's en dilemma's

De Alliantie beschikt over een onder sociale verhuurders ongeëvenaarde vastgoedmachine. Met een ambitie om jaarlijks 1.200 woningen op te leveren is er een constante vraag naar bouwlocaties. Dit is een niet te onderschatten aandachtspunt in de al dichtbevolkte Noordvleugel van de Randstad. Verder vormt de financiering van de ontwikkelactiviteiten een risico: huurverhogingen gaan ten koste van de betaalbaarheid van woningen, geborgd lenen is gebonden aan een maximum van 3,5 miljard euro en verkoop van woningen stuit op weerstand bij gemeenten en huurdersorganisaties. Als het financieringsvraagstuk niet wordt opgelost lijkt het onmogelijk om structureel de maatschappelijk wenselijke aantallen in de nieuwbouw te realiseren.

Het belang van verkoop als onmisbare motor voor groei en nieuwbouw wordt rationeel begrepen maar schuurt soms, en op sommige plekken steeds meer, met lokale inzichten en belangen. Dit onderwerp leeft bij alle gemeenten en het zet de toon in de gesprekken. De commissie begrijpt de vraag van stakeholders om rond dit thema 'mede-bestuurderschap van de stad' te vragen aan de Alliantie, maar ziet ook dat dit van beide kanten bereidheid vraagt om te komen tot een gezamenlijke lange termijnvisie. De wederzijdse bereidheid om te blijven praten en de wil om er samen uit te komen, lijken de beste werkbare ingrediënten om tot een vergelijk te komen.

## 'Kun je mij zeggen welke weg ik moet nemen?'

Dat is de vraag die Alice stelt in Wonderland, met als duiding dat het niet uitmaakt waar je heen gaat als je niet weet wat je zoekt.

De Alliantie weet heel goed waar ze heen wil: 'Iedereen een passend huis' en de ambitie om de ter beschikking staande maatschappelijke middelen daarvoor maximaal in te zetten. Dat doet ze met gedreven medewerkers, managers, bestuurders en toezichthouders, gesteund door loyale huurdersorganisaties en een netwerk van relaties, waarin vertrouwen als werkwoord wordt gezien, en er bereidheid is om met en van elkaar te leren en het een volgende keer beter te doen.

\*In de meest recente Aedes-benchmark ontvangt de Alliantie score B voor het huurdersoordeel.



## Beleidsagenda

### Duurzaamheid huurderorganisaties

Er is waardering voor de wijze waarop de Alliantie werkt aan het faciliteren van het werk van de huurderorganisaties. Maar de commissie twijfelt over de duurzaamheid van de huidige organisatievorm. Werkweken van gemiddeld 30 uur voor huurdersorganisaties zijn op lange termijn niet vol te houden. Hier ligt een opgave voor de Alliantie en de huurderorganisaties om gezamenlijk te werken aan een duurzaam organisatiemodel voor een bredere bewonersbetrokkenheid.

### Innovatie

Door een professionele aanpak heeft de Alliantie in korte tijd een brede innovatieagenda kunnen opstellen en mooie eerste resultaten kunnen boeken. Doorontwikkeling van die agenda kan versterkt worden en meer focus krijgen door samenwerkingspartners (zorg, welzijn en gemeenten) te betrekken bij de opgaven op het vlak van wonen. Meer bekendheid van de ambities en resultaten van innovatie in en buiten de sector kan leiden tot vitale coalities binnen en buiten de sector.

### Stretchen en investeringsruimte

Het belang van verkoop als onmisbare motor voor groei en nieuwbouw wordt rationeel begrepen maar schuurt soms met lokale inzichten en belangen. Het is belangrijk om deze processen te blijven zien als vormen van co-creatie: alle partijen hebben gerechtvaardigde ambities en belangen. Voorkom dat gesprekken tot één dimensie worden verengd ('het gaat alleen om geld') en beeldvorming de overhand krijgt. Wederzijdse bereidheid tot een breed en open gesprek gericht op gezamenlijk doelen moet voorop staan. Dat kan ook als 'tijdelijk werkbaar overeenkomst'\*.

### Maatschappelijk imago en -DNA

Ga door met het centraal stellen van huurders. De verwachtingen bij stakeholders over de mogelijkheden van de Alliantie zijn groot. Naast het hebben van een woning gaat het ook om impact op de vele vragen die er zijn op het vlak van wonen. Het is begrijpelijk dat de grote prestaties op nieuwbouwgebied een belangrijk deel van het imago bepalen, maar er is meer te zien van de Alliantie en de Alliantie kan ook zichtbaarder worden in de ambities die ze heeft op het vlak van wonen en hoe ze invulling geeft aan externe verwachtingen.

### Financiële capaciteit

De Alliantie is een financieel degelijke corporatie. Een combinatie van vele factoren op de middellange termijn vormen een risico voor investeringsmogelijkheden in beschikbaarheid. Eén daarvan is dat geborgd lenen in 2013 is gemaximeerd op 3,5 miljard euro. Voor de Alliantie leidt dit plafond mogelijk tot minder financieringsruimte dan past bij de gezonde financiële positie. Na 10 jaar lijkt het wenselijk om de hoogte van het plafond te heroverwegen en daarbij de (financiële) risico's en de maatschappelijke opgaven te betrekken, in de wetenschap dat de Alliantie niet de enige corporatie is in de Noordvleugel van de Randstad die tegen dit probleem aanloopt. De Alliantie werkt momenteel scenario's uit gericht op dit vraagstuk en de commissie wil dit punt graag in deze vorm onder de aandacht brengen van de partijen die betrokken zijn bij dit beleidsthema.

### Noblesse Oblige

Een corporatie met de omvang, de uitgebreide kennis, de specialisten en de innovatiekracht, zoals die van de Alliantie, is een voorbeeld voor de eigen regio en de gehele sector. Deze status brengt met zich mee dat van de Alliantie verwacht mag worden om kennis en inzichten te delen en het voortouw te nemen bij nieuwe ontwikkelingen. Hier profiteert de Alliantie van, het draagt bij aan groei en ontwikkeling van andere corporaties en is gericht op een duurzame toekomst.

*“De Alliantie is een voorbeeld voor de eigen regio en de gehele sector”*

\* André Wierdsma, emeritus-hoogleraar organiseren en co-creëren Nyenrode Business University: 'Een Tijdelijk Werkbaar Overeenstemming stimuleert om aan het werk te gaan en biedt mogelijkheden te leren van ervaringen'.



## Samenvattend oordeel

### Maatschappelijke waarde

#### Sterke punten

- + Grote professionele partij met ongeëvenaarde ontwikkelambitie en – productie
- + Zeer veel goedkope en betaalbare sociale huurwoningen
- + Betrokken corporatie die meedenkt in mogelijkheden
- + Nieuwsgierige organisatie met intrinsieke wil om het goede te doen en te verbeteren

#### Ontwikkelpunten

- Word proactiever in het sociaal domein
- Werk aan versterking van het huurderfundament: meer ‘samen met huurders’
- Zoek een platform om innovatieve kennis uit te wisselen binnen de sector

✓ **Oordeel commissie: goed**

### Maatschappelijke verankering

#### Sterke punten

- + Constructieve partner
- + Deskundig
- + Centrale kracht om lokaal impact te kunnen maken

#### Ontwikkelpunten

- Word ‘medebestuurder’ van de stad/regio
- Versterk en verbreed de huurdersvertegenwoordiging samen met de HBVA's
- Verbeter de dienstverlening aan huurders

✓ **Oordeel commissie: naar behoren**

### Besturing

#### Sterke punten

- + Heldere strategie: huisvesten van mensen in passende duurzame woningen
- + Duidelijke rapportages
- + Betrokkenheid bij brede volkshuisvestelijke uitdagingen: ‘Noblesse Oblige’

#### Ontwikkelpunten

- Ga blijvend aan de slag met het Programma van Wonen: zet huurders centraal
- Pluk de vruchten van het proceshuis: verbinding tussen interne ‘silo's’

### Maatschappelijke capaciteit

#### Sterke punten

- + Maatschappelijk gedreven organisatie
- + Financieel degelijke corporatie
- + Zeer krachtige ontwikkelafdeling: passend bij de opgaven in het werkgebied
- + Aantrekkelijke werkgever, die ruimte biedt voor ontwikkeling

#### Ontwikkelpunten

- Zoek mogelijkheden om ambitie en wenselijke nieuwbouw ook op termijn te kunnen realiseren
- Bespreek met huurders wat nodig is om het huurdersoordeel te verbeteren
- Verken per regio of er een breed gedragen visie op de regio/stad kan komen



## HOOFDSTUK 3

# Maatschappelijke waarde

Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven.

Over het geheel genomen beoordeelt de commissie de prestaties van de Alliantie in de visitatieperiode op **maatschappelijke waarde** als **Goed**. De commissie heeft hierbij gekeken naar (I) groei van het aantal woningen, (II) maatschappelijke prestaties: betaalbaarheid en sociaal domein, (III) ketensamenwerking: onderhoud en duurzaamheid en (IV) innovatie. De commissie heeft veel waardering voor de groei van het aantal woningen. Tijdens de visitatieperiode heeft de Alliantie 3.337 woningen gebouwd. Hiermee loopt de Alliantie voorop in de sector. Ook op betaalbaarheid levert de Alliantie een flinke prestatie: 90 procent van de sociale huurwoningen is goedkoop of betaalbaar. Samen met partners ziet de commissie dat de Alliantie projecten goed doet: voorbeelden zijn de Wasbar, Housing First en het huisvesten van doelgroepen. In het sociaal domein zou de Alliantie meer kunnen dan ze nu doet. Ze participeert, levert haar aandeel en de commissie ziet ook mooie projecten. Partners verwachten meer van de Alliantie dan ze nu doet, ze willen meer samenwerken dan werd afgesproken binnen de prestatieafspraken. De ketensamenwerking, gericht op onderhoud en verduurzaming, wordt hoog gewaardeerd door de partners. Huurders hebben hierover echter verbeterpunten aangedragen. De innovatiehub levert mooie vernieuwingen voor de Alliantie: CO2-reductie, algoritmes en inspecties met een drone. Deze worden naast de direct betrokkenen niet direct herkend door partners in het netwerk. Opschalen en kennis delen over de regio's en binnen de sector verdienen meer aandacht.





## Groei van het aantal woningen

De Alliantie is actief in de Noordvleugel van de Randstad. De druk op de woningmarkt is hier zeer groot. Er zijn veel woningzoekenden; de wachttijden in de regio lopen van 8 tot ruim boven 10 jaar. De strategie van de Alliantie is gericht op groei van het aantal woningen in de regio: sociale huur en voor middeninkomens. Dat kan ook door een collega-corporatie te helpen bij de koop van sociale huurwoningen, zodat die voor de sector behouden blijven. De ontwikkeltak van de Alliantie laat indrukwekkende resultaten zien. In de visitatieperiode zijn ruim 3.300 woningen gebouwd.–

Naast aantallen heeft de Alliantie ook oog voor de kwaliteit van woningen. De nieuwbouwprojecten worden alom gewaardeerd en zien er overal goed uit. Op het gebied van duurzaamheid is er naast de energetische kwaliteit oog voor houtbouw en circulair bouwen. Ten opzichte van andere corporaties wordt de Alliantie bij het bouwen van woningen gekwalificeerd als koploper.

Aan het eind van de visitatieperiode heeft de Alliantie 2.500 woningen in ontwikkeling. Om in dit tempo woningen op te kunnen blijven leveren zijn bouwlocaties van groot belang. De mogelijkheden hiertoe zijn niet gelijk in de regio. Neem Almere, hier is veel ruimte om nieuwe projecten te realiseren. Blaricum daarentegen heeft nauwelijks tot geen geschikte bouwlocaties.

Om zoveel mogelijk woningen te kunnen bouwen, is de Alliantie bereid om woningen te verkopen. De gegeneerde inkomsten worden gebruikt om nieuwe woningen toe te voegen. Per saldo neemt daardoor het aantal beschikbare woningen in de regio toe. De Alliantie noemt dit saldodenen. Immers, de verkochte woning krijgt een nieuwe eigenaar, maar blijft staan en er komen extra nieuwe woningen bij. Extra woningen faciliteren groei van de stad, doorstroming en dynamiek. De Alliantie ziet de nieuwbouwprestatie als een belangrijke maatschappelijke prestatie, die alleen mogelijk is door het gehanteerde verkoopbeleid. De commissie hoort en ziet ook een schaduwzijde: de verkoop en daarmee de komst van een andere doelgroep bewoners wijzigt de sociale structuur in wijken en buurten, en dat wordt door velen als ongewenst ervaren.

### Typering de Alliantie 2019-2022

Voorraad woningen 2022	55.400
Aantal nieuwbouw	3.337
Aantal verkoop	1.670

#### Mooie projecten:

- Vernieuwing Almere Haven
- Amersfoort Vernieuwt, Eemnes
- Amsterdam: Bajes kwartier, Indische buurt, Jacob Geel buurt
- Blaricum: oude dorp, Hilversum: circusterrein, Nederhorst den Berg: funderingsproblemen



## Huurders en partners

Er is unaniem waardering voor de bouwprestaties van de Alliantie. Er is een intrinsieke drive om kwalitatief goed, duurzaam en mooi te bouwen en daarmee bij te dragen aan de beschikbaarheid van woningen. Daarnaast zijn gemeenten en huurdersorganisaties eensgezind kritisch over het verkoopbeleid. Wel zijn er nuanceverschillen per regio. Meer hierover vindt u op de volgende pagina.

## Commissie

De commissie en alle betrokkenen zien bij de Alliantie een passie voor vastgoedontwikkeling. Er worden mooie projecten gerealiseerd en veel woningen toegevoegd in een regio waar de druk op de woningmarkt hoog is. De commissie is onder de indruk: dat is een aanzienlijke prestatie. Het lukt de Alliantie (nog) niet om tot een breed gedragen visie te komen, waarin verkoop en nieuwbouw van woningen per regio gekoppeld zijn. Opnieuw de financiële achtergrond uitleggen lijkt minder zinvol. De commissie denkt: Sluit meer aan bij maatschappelijk wenselijke ontwikkelingen en laat zien wat mogelijk is met en zonder verkoop van woningen. Zo ontstaan er alternatieven en is er voor partijen iets te kiezen. Gebruik de regio's om van elkaar te leren; deel successen en wat niet werkt en herhaal succesformules.



## Almere

HBVA Almere ziet dat de Alliantie heel graag wil: 'geef ons grond en we gaan bouwen'. De HBVA is niet blij met verkoop van sociale huurwoningen, maar begrijpt dat hiermee de nieuwbouw wordt betaald. 'Het is prettig en veilig wonen in Almere, dus verkoop niet te veel', is hun boodschap.

Partners in Almere herkennen de Alliantie als een prettige partij om mee te werken. Zij is volwassen, initiatiefrijk, betrouwbaar en bouwt relatief veel. Soms zijn er harde grenzen die niet altijd begrepen worden, meestal met een financiële achtergrond. Vanuit het vastgoed redenerend denkt de Alliantie in termijnen van enkele decennia. Partners begrijpen dit en zien daarnaast de actuele woonbehoeften van mensen. Voor hen is een jaar al ver weg. Er is een grote behoefte aan meer woningen; goedkoop en ook zorg gerelateerd. Gezamenlijk bouwen de corporaties te weinig. De gemeenteraad ondersteunt verkoopplannen niet en heeft een motie aangenomen die haaks staat op de verkoopstrategie van de Alliantie.

## Regio Gooi- en Vechtstreek

HBVA Gooi- en Vechtstreek ziet zichzelf als ambassadeur van woningzoekenden; 'naast de aantallen vragen wij aandacht voor de omgeving. Is er bijvoorbeeld een park in de buurt?' Verder is er behoefte aan een bredere blik: 'huurders hebben ook andere belangen dan nieuwbouw'.

Partners zien dat de Alliantie graag wil bouwen. In deze regio is dat niet overall mogelijk. Het beeld van één woning verkopen en meer woningen terugbouwen gaat dan lokaal niet op. De gemeenten bevinden zich in het spectrum van enerzijds principiële bezwaren en anderzijds pragmatisch meebewegen (als het maar bijdraagt aan de oplossing). Woningen die maanden leegstaan worden niet begrepen en de verkoop van F-label woningen komt minder maatschappelijk betrokken over. Collega-corporaties zien een gedreven organisatie, die denkt in het belang van de regio: 'er wordt goed samengewerkt en we zijn er voor elkaar als dat nodig is'. Bijvoorbeeld bij de overname van woningen van een collega-corporatie. Mede door de Alliantie zijn deze woningen voor de sector behouden. De Alliantie is super proactief. Zij heeft projectontwikkeling echt op de kaart gezet. Partners zeggen: 'in onze regio kunnen en willen we meer bouwen, maar er zijn geen locaties'.

## Regio Amersfoort

HBVA Amersfoort ziet passie voor bouwen bij de Alliantie. Dat is hard nodig want de wachtlijsten zijn (te) lang. Positieve voorbeelden zijn: Gasthuislaan, Vreelandflats, Bosweg, Kelvinstraat, van Ghentstraat en van Nesstraat. In de wijk Jericho loopt het minder soepel. Lang is met bewoners gesproken over verduurzaming en verbetering. Geheel onverwacht is dat gekanteld naar sloop. Dat is niet goed gevallen bij bewoners. Vanuit kostenoverwegingen is de huurdersorganisatie ook voor sloop; 'maar ja, de bewoners zijn al decennia gelukkig met hun buurt'.

Partners hebben veel waardering voor 'Amersfoort vernieuwt'; een langlopend traject met veel sloop-nieuwbouw en renovaties: 'de Alliantie levert heel goed werk'. Andere gemeenten in de regio bevestigen de sterke nieuwbouwprestaties. Soest prijst de goede participatie rond een nieuwbouwproject dat niet langs de rechter hoofde, terwijl dat bijna altijd gebeurt. Woningverkoop levert ook in deze regio flinke discussies op. De commissie hoort van een zure verhouding die inmiddels wat verbeterd is. Bij woningverkoop toont de Alliantie zich te weinig sensitief en acteert als een naar binnen gekeerde organisatie, die schermt met financieel technische argumenten. Verkoop aan een andere corporatie vindt Amersfoort prima, verkoop buiten de sector ligt gevoelig. Gemeenten kijken breder naar wonen en verdiepen graag het gesprek; 'welke woningen wel/niet verkopen?'. De draai in Jericho kwam ook voor partners onverwacht: 'is er een route mogelijk waarin we meer met elkaar meebewegen?' Anderen herkennen dit beeld. Soms kan de Alliantie star overkomen: genoemd worden twee projecten met 29 appartementen en 40 flexwoningen.

## Amsterdam: huurders en partners

HBVA Amsterdam ziet een grote opgave in de bestaande woningvoorraad: kwaliteit, duurzaamheid en betaalbaarheid. Het toevoegen van woningen is ook belangrijk; liefst vooral in de goedkoopste prijsklassen. Het lokale beeld is dat de Alliantie wel erg veel verkoopt en minder bijbouwt dan ze zeggen. Het beleid doet pijn; binnen de sociale huur is het toewijzen van een vierkamerwoning aan twee mensen ondenkbaar en na verkoop is dat ineens geen probleem. Partners zien een grote maatschappelijk betrokken partij met een ideologische focus op uitbreiding van de voorraad. Het is een fijne ontwikkelpartner. Ze realiseren mooie en ook lastige projecten, zoals de Jacob Geel buurt. Ook de stadsvernieuwing in de Indische Buurt gaat goed. Er is echter weinig begrip voor het gevoerde verkoopbeleid. Rond de voorgenomen verkoop van het Entrepotdok door de Alliantie is het geëscaleerd. De partijen lopen vast in uitleggen, beargumenteren en overtuigen. Het begrip saldodanken wordt niet begrepen. Naast de euro's en aantallen is er behoefte aan een visie op (delen van) de stad, waarbij de Alliantie dieper kijkt dan de eigen portefeuille. De gemeente waarschuwt voor verlies van maatschappelijk draagvlak. Zij ziet genoeg partijen die middenhuur willen bouwen; 'van de Alliantie verwachten we vooral sociale huurwoningen'. De gemeente ervaart een positieve basis met een wens om er gezamenlijk uit te komen. Er is bereidheid om uit te zoomen en te kijken wat mogelijk is. Aanvullend is er behoefte aan alternatieven. Collega-corporaties zien dat de regiobedrijven goed verankerd zijn. Als de regio's aangeven waar behoefte aan is, kan de ontwikkeltak leveren.



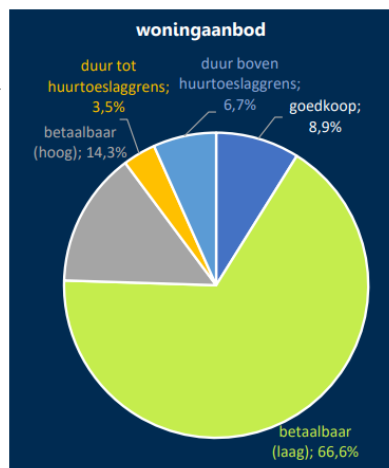


## Maatschappelijke prestaties: betaalbaarheid en sociaal domein

De Alliantie wil passend huisvesten en kijkt daarbij naar inkomen, vierkante meters en wenselijke voorzieningen. Lukt dat niet zelfstandig, dan wordt samengewerkt met (zorg)partners. Je ergens thuis kunnen voelen is een belangrijke voorwaarde om mee te doen aan de samenleving. De eerste focus van de Alliantie gaat daarmee uit naar het aanbieden van voldoende woningen.

Van de aangeboden sociale huurwoningen is 90 procent betaalbaar. De Alliantie heeft aandacht voor doelgroepen zoals ouderen, uitstroom uit de zorg en statushouders. De Alliantie toont zich op deze gebieden een prettige partner; zij is aanspreekbaar, denkt mee in oplossingen en waar nodig ook buiten de gebaande paden. Een goed voorbeeld is de Wasbar in Amsterdam-Noord. Mensen met een lichtverstandelijke beperking ontvangen dagbesteding dicht bij huis en dragen bij aan gemeenschapszin en verzorgde wasruimtes. Soms kan de Alliantie volgens stakeholders echter voorstellen doen die externen minder goed begrijpen. Zo stelt de Alliantie bij een nieuw project voor kansarme jongeren voor de huren te verhogen om de business case rond te krijgen. Het sociale domein is zeer divers. De Alliantie toont zich betrokken bij de noden van mensen; bijvoorbeeld bij Housing First. Zij levert hiervoor woningen om dakloosheid tegen te gaan. Bewoners zijn gebonden aan bepaalde regels en krijgen begeleiding van een zorgverlener. Ook Vroeg Eropaf past hierbij: een samenwerking van gemeenten, corporaties en hulpverlenende partijen, gericht op het tegengaan en herstel van huurachterstanden en voorkomen van uitzettingen. Ook bestrijdt de Alliantie energiearmoede. Via de website communiceert zij concrete tips. Na een eerste ronde met 'treintjes' om gemiddeld energielabel B te realiseren wordt dit onderwerp nu vooral technisch aangevlogen; aansluitend op natuurlijke onderhoudsmomenten.

Van verschillende partners hoort de commissie dat de Alliantie op het gebied van direct bewonerscontact en huurdersparticipatie minder zichtbaar is geworden. Huurders bevestigen dit beeld. Zowel huurdersparticipatie als communicatie zijn volgens verschillende HBVA's aandachtsgebieden geworden.



### Typering de Alliantie 2019-2022

- 90 procent van de sociale woningvoorraad is goedkoop of betaalbaar
- Gemiddelde huurprijs DAEB woning is 533,- euro per maand
- Huur ten opzichte van maximale huurprijs DAEB is 68 procent
- Betrokken bij de huisvesting van doelgroepen zoals statushouders en jongeren met het woonconcept de Wasbar
- Mooie betrokken projecten: Housing First, Samen Thuis, Vroeg Eropaf.
- "Wat ze doen, doen ze goed"
- In het sociale domein verwachten partners meer van de Alliantie: ouderenhuisvesting en participatie van huurders
- Huurdersoordeel in Aedes -benchmark van B naar C

### Huurders en partners

Het algemene beeld is een betrokken en betrouwbare corporatie die doet wat er is afgesproken. Er is oog voor leefbaarheid en de huisvesting van doelgroepen. De voor de Alliantie kenmerkende proactiviteit van de vastgoedtak wordt in het sociale domein minder ervaren. Wel zijn er regionale verschillen. Meer hierover vindt u op de volgende pagina.

### Commissie

De commissie ziet een aanzienlijke inspanning op betaalbaarheid en is onder de indruk; 90 procent van de sociale huurwoningen wordt goedkoop of betaalbaar aangeboden. Daarnaast is er veel waardering voor de huisvesting van doelgroepen. Projecten realiseren kan de Alliantie als de beste; ook in het sociaal domein. Tegelijkertijd hoort de commissie dat partners meer proactiviteit van de Alliantie verwachten. Onder andere bij zorg, ouderenhuisvesting, bewonerscontact en participatie. De inzet wordt vergeleken met beschikbaarheid. Bij bekende contacten stelt de Alliantie zich open en meedenkend op. Verderop in een traject kan zij soms star overkomen, zonder dat een partner begrijpt waarom. In de zorg is er behoefte aan innovatie en bereidheid bij zorgpartijen om hierover het gesprek aan te gaan. De opgave gaat veranderen en de omvang neemt naar verwachting toe. Dit geldt ook zeker voor betaalbare sociale huurwoningen. Zoek elkaar op en innoveer gezamenlijk.

*“Een betrokken en betrouwbare corporatie, die doet wat er is afgesproken”*



## Almere

HBVA Almere typeert de Alliantie als een sociale corporatie. Leefbaarheid en veiligheid staan op het netvlies van de Alliantie. De Alliantie huisvest veel doelgroepen, zoals statushouders en uitstroom uit de zorg. Met een verwijzing naar de wachtlijst mag dit van de huurdersorganisatie best iets minder: 'hoeveel oorlogstrauma's kan een wijk opvangen?' Verder heeft de Alliantie oog voor mensen die zichzelf niet (meer) kunnen verzorgen. Daar is waardering voor. Partners zien de grote opgaven in Almere: het aantal ouderen neemt toe, de huisvesting van statushouders en een toenemend aantal mensen met gedragsissues. De huisvesting van statushouders doet de Alliantie echt goed. Het begrijpen van mensen met verward gedrag kan beter. Bij onverwachte wendingen in projecten of relaties kan de Alliantie wat lang blijven hangen in 'het had niet zo moeten zijn'. Schakelen naar een nieuwe werkelijkheid duurt soms langer dan partners verwachten. Bijvoorbeeld als een zorgpartner wegvalt uit een nieuwbouwproject of als mensen onterecht zijn geraakt als toeslagenouder. Lokaal is deze laatste groep (3.000 gezinnen in Almere) een belangrijk thema: 'de gemeente heeft stempels gezet en de corporaties hebben mensen uitgezet. Het vertrouwen moeten we samen terugwinnen. De Alliantie mag daarbij ruimhartiger acteren dan slechts de bestaande regels toepassen'. Meer gezamenlijk optrekken in de wijken is een grote wens. De gemeente wil zorg graag mee gaan nemen in de prestatieafspraken (nu een addendum). Zorgpartijen vragen of het mogelijk is om investeringen in het sociaal domein niet als Bedrijfs Onroerend Goed, maar als maatschappelijk vastgoed te benaderen, met bijbehorende lagere huurprijzen.

## Regio Gooi- en Vechtstreek

HBVA Gooi- en Vechtstreek merkt op dat centrale contacten over huurverhoging altijd gaan over de maximale huur. Verder kan de dienstverlening aan huurders verbeteren. Digitaal is prima, maar niet voor iedereen: 'weet wie je huurders zijn, houdt oog voor hun noden en weet wat er speelt'. Er is eigenlijk te weinig participatie: 'de communicatie met huurders verdient meer aandacht'. Partners geven aan dat er wordt gewerkt aan een woon-zorgvisie voor de regio. In de ene gemeente loopt de Alliantie voorop bij ouderenhuisvesting en een andere gemeente trekt in het sociale domein meer op met collega-corporaties. De commissie hoort over ruimte voor verbetering bij buurtbeheer: 'door personeelwisselingen is de afstand tot bewoners best groot'. De gemeenten zien de Alliantie niet gelijk acteren over de regio's. Het lijkt bij de Gooi- en Vechtstreek iets meer copy-paste. Dat levert mooie projecten op. Qua visie en participatie wordt er echter meer verwacht en kan geleerd worden van andere regio's. Volgens zorgpartijen is de Alliantie een fijne partij bij projecten. Bij reguliere contacten is er behoefte aan een accountmanager; de Alliantie is vooral ingericht op individuele huurders. Reagerend op de veranderende zorgvraag zijn nieuwe projecten ontwikkeld. Niet alle huidige complexen sluiten aan bij actuele zorgbehoeften; 'we zijn zoekende en verkennen graag hoe we tot innovatieve oplossingen kunnen komen'.

## Regio Amersfoort

HBVA Amersfoort typeert de Alliantie als een goede verhuurder met positieve intentie, lokale kennis en oog voor huurders. De leefbaarheid gaat goed. Er wordt meer toegewezen aan bijzondere doelgroepen, waardoor de verschillen in de wijken toenemen. Bij taalverschillen en verward gedrag is communiceren soms lastig. De commissie hoort: 'we zijn blij met de Alliantie'. Als verbeterpunten ziet HBVA: participatie, visie op de gemeenschap en huurdersbetrokkenheid. Partners herkennen in de Alliantie een betrokken corporatie met een goede intentie. Bijvoorbeeld bij de huisvesting van doelgroepen en bij Samen Thuis; heb je een kamer over, dan kun je iemand helpen die zoekt. Het jongerenconcept aan de Lichtpenweg krijgt complimenten. Ook bij doorstroming speelt de Alliantie een heel positieve rol en bij leefbaarheid wordt meegedacht in oplossingen. Zorgpartijen geven aan soms geitenpaadjes nodig te hebben; 'bijvoorbeeld omdat schuldsanering veel goedkoper is dan zorg'. Het gesprek daarover kan gevoerd worden, al wordt soms ook geschermd met 'regels zijn regels'. Het maatschappelijk gezicht van de Alliantie wordt herkend: 'wat ze doen, dat doen ze goed'. Tegelijkertijd zien partners graag een meer proactieve houding in het sociale domein: 'er kan meer en dat wordt ook verwacht'. De zorgvraag gaat veranderen, ook in omvang. Stem meer af en trek samen op met gemeenten, zorgpartijen en collega-corporaties over woon-zorg issues en leefbaarheid.

## Amsterdam

HBVA Amsterdam heeft positieve ervaringen met de Alliantie: in de regio zijn de lijntjes kort en de Alliantie luistert goed. De ervaringen van individuele huurders zijn anders; 'zorg er als corporatie voor dat je lokaal bereikbaar en aanspreekbaar bent, door mensen die de buurten kennen. Denk bij woningen met E-, F- en G-labels niet aan de prestatieafspraken, maar aan de achterliggende energiearmoede'. Verder hoort de commissie dat de afnemende tevredenheid van huurders, zichtbaar in huurdersoordeel C, te weinig aandacht krijgt; ook in de position paper. Partners hebben waardering voor de huisvesting van doelgroepen. De Alliantie denkt mee in oplossingen. De loodsen voor marktverkopers aan de Albert Cuyp wordt genoemd. Lopende projecten gaan goed, maar ouderenzorg mag meer aandacht krijgen. Dit wordt een grote opgave voor de stad waarbij behoefte is aan innovatie. In het contact met bewoners/gebruikers is de Alliantie minder sterk. De commissie hoort: 'verbazingwekkend voor zo'n goed georganiseerde club'. Ga langs bij mensen die tijdelijk elders wonen door een transformatietraject en laat je zien in buurten waar ontploffingen voorkomen. Volgens collega-corporaties zit participatie van oudsher diep in de organisatie, maar is dat nu minder zichtbaar geworden; 'de Alliantie is sterk bij bouwen. Toon dezelfde kracht bij leefbaarheid, zorg en welzijn'. De Alliantie valt op deze thema's niet op: 'ze doen wat ze moeten doen' en 'ze zouden meer kunnen doen'. Zorgpartners bevestigen het beeld van een plezierige partij om mee samen te werken: 'wat ze doen, dat doen ze goed'. Overall zouden zij net iets meer verwachten. Vooral als maatschappelijk partner: 'samen maken we de stad'. Eén partij zou graag samen zorg-gerelateerde woningen ontwikkelen.



## Ketensamenwerking: onderhoud en duurzaamheid

De Alliantie heeft oog voor de kwaliteit van haar woningen. In de visitatieperiode is veel geïnvesteerd in onderhoud en verduurzaming van de woningvoorraad. De regionale opgaven verschillen: Almere heeft een relatief jonge woningvoorraad; in de andere regio's staan ook oudere woningen. De Pijp in Amsterdam wordt als voorbeeld genoemd. Hier is veel 'slecht' bezit: funderingen, enkel glas en schimmel en vocht zijn bekende thema's.

### Typering de Alliantie 2019-2022

Verbeterde/verduurzaamde woningen	18.475
Energielabel B of beter 2022	66%
Woningen met E-, F- en G-labels	7.689
Geplaatste zonnepanelen (circa)	100.000
'Ik woon op huisnummer 2050': bewustwording en bespaartips	
Aedes-benchmark 2022:	
• Technische woningkwaliteit	A
• Ervaren woningkwaliteit	C
• Huurdersoordeel bij reparatie	C

Woningen met energielabels E, F, en G verdienen aandacht. Door nationale prestatieafspraken zijn deze woningen in 2028 verduurzaamd. Deze woningen staan vooral in Amsterdam, Amersfoort, Hilversum en Huizen. Met de duurzaamheidscampagne 'ik woon op huisnummer 2050' zet de Alliantie in op bewustwording en praktische bespaartips. Verder informeert de Alliantie nieuwe huurders over duurzaam gebruik van woning en installaties. In 2023 zijn flinke stappen gezet.

In de Aedes-benchmark scoort de Alliantie op 'duurzaamheid' en 'onderhoud & verbetering' meestal een B. De relatief hoge instandhoudingsinvesteringen dragen bij aan de positieve waardering van de 'technische kwaliteit'. Dit leidt niet tot een hoge waardering voor de 'ervaren woningkwaliteit'. Het overall huurdersoordeel is in de visitatieperiode gedaald van B naar C. Verhuizende bewoners verbeteren hun oordeel van C naar B, bij reparatieverzoeken daalt het oordeel van B naar C.

### Ketensamenwerking

Op het gebied van onderhoud en duurzaamheid heeft de Alliantie een lange traditie van samenwerken. Voor de visitatieperiode werkte zij met E-Sequent (energetische verbetering), F-Sequent (funderingen), G-Sequent (gevelonderhoud) en M/R-Sequent (mutatie en regulier onderhoud). In deze trajecten zijn met vaste partners 'treintjes' ontwikkeld die per woning/complex steeds dezelfde verbeteringen aanbrachten.

In 2020 is gestart met Sequent-NXT. In dit traject hebben 13 partijen een gezamenlijke 'droom' geformuleerd: 'een snel veranderende wereld, waarin iedere huurder over een comfortabele, betaalbare en CO2 neutrale woning beschikt en de werkzaamheden hiervoor probleemloos worden uitgevoerd'. Onderdeel van de droom is het op basis van data en AI-technieken proactief oplossen van problemen, voordat huurders erom vragen. De ambitie is dat huurders zelf het onderhoudsmoment kiezen. Andere eigenaren in de straat kunnen meeliften op de aanpak. Sequent-NXT levert slimme, duidelijke en integrale complexplannen, die meegroeien met de inzichten in de tijd. Deze aanpak ambieert significant lagere exploitatielasten, betere voorspelbaarheid, minder overlast en bekende gezichten voor huurders. Centraal staan vraagsturing, data, toegevoegde waarde, circulariteit en exploitatiespecialisme.

*"Ketenpartners zijn onverdeelde positief over de samenwerking"*

De samenwerking bestaat uit continu lerende teams. Eventuele problemen worden direct opgelost binnen het team. Kernwoorden zijn: vertrouwen, confronteren, betrekken, verantwoordelijk en gezamenlijk resultaat. Er zijn zes shifts geformuleerd, waarin de gewenste verandering in focus is benoemd: van Push, naar Pull; van Zij, naar Wij; van Kosten, naar Total Value of Ownership; van Onmogelijk, naar Mogelijk; van Ambacht en Techniek, naar Datasturing; van Ego, naar Eco. Het uiteindelijke doel is een CO2 neutrale woningportefeuille van de Alliantie in uiterlijk 2050.

Ook bij de afhandeling van (onderhouds-)klachten en reparatieverzoeken maakt de Alliantie gebruik van ketenpartners, met wisselend succes. Jaar op jaar is de score op dit onderdeel in de Aedes-benchmark onder de norm (minimaal 7,5). Uit een recente evaluatie van de ketenpartners blijkt dat de samenwerking versterking behoeft op specialisme overstijgend productieniveau. Onopgeloste klachten worden teruggeleid bij de Alliantie. De doorlooptijd van de klacht neemt hierdoor toe en er ontstaat onduidelijkheid waar het probleem precies zit. Als regionale partners dit onderling afstemmen, dan kunnen problemen sneller en beter worden opgelost.





## Ketenpartners

De ketenpartners zijn onverdeeld positief over de samenwerking: 'we hebben iets goeds neergezet'. Belangrijk uitgangspunt is om geen kennis tegenover kennis te stellen; de Alliantie geeft duidelijk aan wat ze wil en de kennis komt van buiten. Er is gedeeld eigenaarschap, waarbij partners elkaar helpen, tips geven en soms iemand aannemen voor bewonersparticipatie. Uitgangspunt is een slanke organisatie, die dezelfde of betere resultaten levert. Per regio is er een lerend team, dat bestaat uit een regisseur van de Alliantie en partners voor dak, gevel en interieur. De partners hebben kennis van de complexen, waardoor total cost of ownership met 20 procent moet dalen, met behoud van kwaliteit en klanttevredenheid. De regio is de interne opdrachtgever. Aan de hand van een budget worden per jaarschijf de gezamenlijk te leveren prestaties bepaald. Besparingen landen bij de Alliantie. Partners profiteren van continuïteit. Het is geen project, maar een programma; ongeacht de conjunctuur gaan de partners door.

Met 'treintjes' CO2 neutraal worden in 2050 is niet betaalbaar voor de Alliantie: 'als we natuurlijke onderhoudsmomenten (bijvoorbeeld dak, kozijnen en installaties) benutten en dan iets meer doen dan gebruikelijk, dan kan het wel'. Dus niet een woning in één keer aanpakken, maar modulair verbeteren op passende momenten. Partners maken scenario's en de regio krijgt de keuze. Projectmatig is deze werkwijze goed ontvangen. Communicatief is verbetering wenselijk; doel is op of boven de norm van een 7,5 op onderhoud (Aedes-benchmark). Halen de partners die score niet dan evalueren zij met verwonderpunten, tips en tops.

Graag zouden de partners de samenwerking uitbreiden met stakeholders en gemeenten. Vooral de afhankelijkheid van gemeenten is groot: vergunningen, stikstof, flora & fauna. Dit speelt ook bij stadsverwarming. Contacten met de netbeheerder zijn er al. Ook andere corporaties zijn welkom om aan te sluiten. Voor de toekomst wensen de partners koersvastheid, gezamenlijke kennisontwikkeling, pragmatisch in de uitvoering en houdt het simpel.

## Andere partners

Verschillende gemeenten en collega's waarderen de 'treintjes' voor verduurzaming. Kwalificaties zijn: 'snel', 'efficiënt' en 'we liepen er allemaal achteraan'. Verder staan verschillende gemeenten open voor verlenging van de ketensamenwerking. Gekoppeld daaraan hoort de commissie: 'eerst werken aan een visie op de stad'. In Amsterdam en de regio Amersfoort hoort de commissie dat bij woningen met energielabels E, F, en G de ambitie omhoog kan. Zeker vanuit huurders is dit gewenst.

## Huurders

Huurders zijn kritisch over hun ervaringen met ketensamenwerking. Het beeld varieert van 'bizar slecht' tot 'het moet communicatief beter'. De voordelen van een vaste aannemer worden niet herkend. Het zijn er te veel en ze zijn beperkt dienstverlenend ingesteld; 'onderaannemers spreken de taal niet'. Volgens HBVA Gooi en Vechtsteek is communicatie een belangrijke oorzaak waarom de Hilversumse Meent nog niet van het gas af is.

Terugkerend thema in de regio's is het missen van de controles. Er gaat te veel mis. Het beeld is ontstaan dat de slager zijn eigen vlees keurt en dat er geen goede afhandeling van klachten is. De combinatie wordt ervaren als 1+1=3. Er worden verschillende voorbeelden genoemd van individuele huurders die klagen bij de huurdersorganisatie. Die kan begrip tonen, maar klachtafhandeling is een taak van de Alliantie. De commissie hoort: 'zorg dat je bereikbaar bent voor huurders, dat hun klacht gehoord wordt en opvolging krijgt. Lukt dat niet, dan is er behoefte aan een goede escalatielijijn. Dit proces is niet op orde en dat weet het bestuur'.

Het idee om wat extra's te doen op natuurlijke momenten is met gemengde gevoelens ontvangen. Het beperken van het aantal uitvoermomenten wordt positief gewaardeerd. Het aanpakken van woningen bij mutatie levert spanning op bij huidige bewoners. Zij zien dat nieuwe bewoners in de buurt een betere woning krijgen en dat willen zij ook.

Verder vragen huurders zich af of er ook geleerd wordt van ervaringen buiten het netwerk. Bij een warmtenet worden fouten gemaakt, terwijl een collega-corporatie dit goed op orde heeft: 'leren corporaties ook van elkaar?' Bij VvE's is verduurzamen een complex proces. Het beeld is dat huurders in een VvE-complex bij veel processen (steeds opnieuw) achteraan in de rij staan.

## Commissie

De Alliantie heeft in de visitatieperiode veel geïnvesteerd in de kwaliteit van de woningvoorraad. Tegelijkertijd is er nog veel werk te doen. Gezien de Nationale Prestatieafspraken verdienen de laatste energielabels E, F, en G versneld aandacht. Kijkend naar het netwerk van ketensamenwerkers, ziet de commissie: een professionele en resultaatgerichte gedeelde visie en ambitie; tevreden partners, die met positieve energie werken aan regionaal aangestuurde plannen; kritische huurders die onvoldoende gehoord worden bij klachten. Het lijkt erop dat er veel aandacht uitgaat naar het vastgoed en dat het wenselijk is om met dezelfde aandacht huurders te benaderen. De droom om te acteren voordat huurders vragen klinkt mooi en is dat ook. Belangrijker is om ook nu al verbonden en in contact te blijven. Dit wordt nu onvoldoende ervaren door huurders en dat is strijdig met de visie van de partners in de samenwerking.





De innovatiepartners zien dat de spin-off van innovaties kan verbeteren. Veel corporaties zijn naar binnen gekeerd. Er is veel te winnen als corporaties meer van elkaar leren. Dat geldt zowel voor de verschillende regiobedrijven van de Alliantie als voor de hele sector. Is 'Noblesse Oblige' hier op zijn plaats, of is dit toch meer het terrein van de brancheorganisatie? Wie het ook oppakt, er lijken grote voordelen voor de sector te behalen.

### Huurders

De huurdersvertegenwoordiging voelt zich beperkt betrokken bij de innovatiestrategie en ontwikkelingen van de Alliantie. Ze worden meegenomen op bepaalde ontwikkelingen maar vaak is dit een 'ver van je bed show'. Wanneer een innovatie concreter wordt, gaat het meer leven. De huurdersvertegenwoordiging steunt de innovatiestrategie van de Alliantie, als dit iets oplevert wat passend is voor de huurders. Voor huurders is het lastig dat innovaties niet altijd aansluiten bij hun prioriteiten. Als er concrete problemen zijn, zoals schimmel, dan is er minder ruimte voor enthousiasme over innovaties op andere gebieden.

### Partners

De innovatiehub is bij gemeenten en zorgpartijen veelal niet bekend of direct zichtbaar. Collega-corporaties geven aan zich wel bewust te zijn van de innovatiekracht van de Alliantie. Partijen zijn onvoldoende geïnformeerd over de voortgang van innovaties waar de Alliantie aan werkt. De partners zouden graag zien dat de Alliantie meer uitnodigt om te sparren en te delen. Collega's willen namelijk best meeliften. Daarnaast valt hen op dat innovaties uit andere regio's slechts beperkt worden gedeeld. In het over en weer leren van elkaar kan de Alliantie en de sector verbeteren.

### Commissie

De commissie ziet een corporatie met een missie. Op zoek naar nieuwe ideeën met als doel om hun maatschappelijke opgave goed te kunnen doen. Daarin lopen ze binnen de sector vooraan. Een aantal innovaties van weleer is inmiddels volledig geïntegreerd en omarmd door de organisatie en maken deel uit van de reguliere werkwijze of bedrijfsvoering.

De inzet en de actuelere resultaten van de Alliantie op het gebied van innovatie zijn voor de buitenwereld grotendeels onzichtbaar. Dat maakt het lastig voor partners om de kwaliteit, bruikbaarheid en haalbaarheid van deze innovaties te beoordelen. Daar valt winst te halen. Kies structureel voor uitwisseling: deel initiatieven met partners en de sector en trek meer samen op bij de ontwikkeling. Ga het gesprek hierover aan en toon je uitnodigend. Kijk bij nieuwe innovaties niet alleen naar technische mogelijkheden, maar ook naar actuele vraagstukken: welke actuele vragen verdienen een innovatieve oplossing? Denk bijvoorbeeld aan de toenemende opgaven in de ouderenzorg, het contact met huurders en de belasting van vrijwilligers bij huurdersorganisaties.



*“Innovaties worden sneller geaccepteerd als ze aansluiten bij of inspelen op behoeftes en leefwereld van gebruikers”*

## Totaaloordeel commissie

Op basis van de bevindingen tijdens de visitatie heeft de commissie een overzichtstabel gemaakt, waarin de mate van waardering van de verschillende betrokken is af te lezen. Het betreft een interpretatie van de commissie op basis van de gevoerde gesprekken. De waardering van de commissie is mede gebaseerd op de beschikbaar gestelde documenten.

	Huurders	Partners	Commissie
<b>Groei van het aantal woningen</b>	Uitstekend	Uitstekend	Uitstekend
<b>Maatschappelijke prestaties: betaalbaarheid en sociaal domein</b>	Naar behoren	Gevarieerd beeld: naar behoren tot goed	Naar behoren
<b>Ketensamenwerking: onderhoud en duurzaamheid</b>	Voor verbetering vatbaar	Uitstekend	Naar behoren
<b>Innovatie</b>	Voor verbetering vatbaar	Gevarieerd beeld: goed (inhoud); voor verbetering vatbaar (zichtbaarheid)	Goed

Tabel 1: mate van waardering voor de opgaven bij maatschappelijke waarde

De commissie vindt dat de Alliantie zich laat kennen als een betrokken volkshuisvester. Er is veel aandacht voor beschikbaarheid van woningen. Het toevoegen van woningen aan de regionale woningvoorraad is een belangrijke drijfveer. Zij is bereid collega-corporaties in de regio te helpen. De woningvoorraad van de Alliantie bevat bijzonder veel betaalbare huurwoningen. Ook bij de huisvesting van doelgroepen is de Alliantie een prettige partner, die bereid is buiten de gebaande paden te denken. De commissie heeft van veel sociaal betrokken projecten gehoord, waaronder de Wasbar, Housing First en Samen Thuis. Belangrijk aandachtspunt is de verbinding met gemeenten en andere partners. De discussie over verkoop van huurwoningen zet de relatie bij verschillende gemeenten onder druk. Leer in deze situaties uit te zoomen, gedeelde belangen te benoemen en gezamenlijk verder te gaan. Probeer verrassingen voor betrokkenen te voorkomen (Entrepotdok en Jericho). Deze trajecten lekken onnodig veel energie en niet alleen bij de Alliantie.

De direct betrokken partners bij ketensamenwerking en innovaties zijn allen enthousiast. Zowel over het proces als de behaalde resultaten. Beide onderwerpen hebben daarbij een hoog 'voor huurders' gehalte, waar 'samen met huurders' niet had misstaan. Kijk of het mogelijk is om huurders eerder te betrekken in een proces. Kijk bij innovaties niet alleen naar technische mogelijkheden, maar ook naar oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Ga daarnaast op zoek naar een platform om innovatieve kennis uit te wisselen. Wees niet alleen bereid om daar te brengen. Probeer ook te leren van andere corporaties.

### Sterke punten

- Zeer veel goedkope en betaalbare sociale huurwoningen.
- Grote professionele partij, met een ongeëvenaarde ontwikkelambitie en – productie. Er is kennis en financiële kracht om daadwerkelijk te leveren.
- Betrokken corporatie, die meedenkt in mogelijkheden en bereid is collega's te helpen. Dit leidt tot mooie, alom gewaardeerde projecten en meer woningen in de regio's.
- Veel waardering voor uitgevoerde projecten (nieuwbouw, huisvesting en sociaal domein).
- Een nieuwsgierige organisatie met een intrinsieke drive om het goede te doen en de ambitie om te verbeteren.

### Leerpunten

- De projectenkant van de Alliantie is sterk ontwikkeld. Toon dezelfde proactiviteit in het sociaal domein. Gebruik bijvoorbeeld de innovatiehub om het huurdersoordeel te verbeteren.
- Werk aan verdere versterking van het huurderfundament. Investeer naast kennis over en diensten voor huurders ook in de relatie met hen en kijk waar de Alliantie meer 'samen met huurders' kan optrekken.
- Leer schakelen in situaties waarin het inhoudelijke gesprek met partners vast dreigt te lopen. Ga op zoek naar gedeelde belangen en verken vanaf daar uitkomsten die wel mogelijk zijn. En voorkom verrassingen, want die komen bijna altijd ongelegen.
- Zoek een platform om innovatieve kennis uit te wisselen binnen de sector. Ga niet alleen kennis brengen, maar toon je ook bereid om te leren van andere corporaties. Laat de regiobedrijven intern ook van elkaar leren en schaal succesvolle innovaties op.



## HOOFDSTUK 4

# Maatschappelijke verankering

Het visitatieveld Maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is. In overleg met de Alliantie is besloten om bij relevantie te kijken naar de verschillende werkgebieden: Almere, Amersfoort, Amsterdam en Gooi & Vechtstreek.

Over het geheel genomen beoordeelt de commissie de **maatschappelijke verankering** van de Alliantie in de visitatieperiode als **naar behoren**. De Alliantie toont zich betrouwbaar en is een prettige partij om mee samen te werken. Zij is groot, professioneel en inhoudelijk toegerust (kennis en middelen). Bovendien denkt ze bij concrete problemen mee in oplossingen. Bij discussies over het verkoopbeleid acteert zij meer naar binnen gekeerd. Partners ervaren op dit onderwerp minder meedenkruimte. Externe partijen hebben beperkt invloed op het centrale beleid. Er is behoefte aan een grotere betrokkenheid in het sociaal domein en de huurders hebben behoefte aan een verbetering van de dienstverlening.



# Werkgebied de Alliantie





Partners van de Alliantie zien een goed geoliede ontwikkelmachine; zij bouwt veel en snel, dat doen ze goed. Voor de Alliantie is verkoop van woningen een onmisbaar deel van deze machine. Partners kennen de visie: het is hen (iets te vaak) uitgelegd. Op dit punt ontbreekt overeenstemming. Met een herhaling van argumenten kom je niet nader tot elkaar, zo blijkt. Aanvullend zien partners grote maatschappelijke betrokkenheid bij specifieke projecten. De vanzelfsprekende kracht en ambitie van de vastgoedfocus van de Alliantie wordt door partners gemist op de projecten binnen het sociaal domein. Partners verwachten hier meer van de Alliantie. Er is behoefte aan en bereidheid tot gezamenlijke visievorming in de regio's. Om vervolgens met een gedeelde focus te werken aan de gezamenlijke visie. Dit regionale proces heeft baat bij een open en constructieve discussie tussen corporaties, gemeenten en maatschappelijke partners.

### **Samenwerking met en invloed van huurders**

De huurders zijn georganiseerd in vier regionale HBVA's. Zij vertegenwoordigen in de regio de belangen van de huurders van de Alliantie, onder andere bij de prestatieafspraken. Daarnaast is er afstemming op centraal niveau. Dit vindt plaats in de overkoepelende SHBVA, waarin alle regionale HBVA's vertegenwoordigd zijn en constructief samenwerken. De commissie hoort dat de onderlinge contacten in de visitatieperiode verbeterd zijn. De SHBVA bespreekt corporatiebreed beleid met de bestuurder. De HBVA's typeren het bestuur als meelevend, belangstellend en mensgericht. De commissie hoort: 'ik kan het goed vinden met de bestuurder, maar we hebben niet dezelfde visie' (minder verkopen en wijkkantoren met baliemedewerkers). De HBVA's hebben prettige en goede contacten met de regiodirecteuren. Zij bespreken lokale vraagstukken, waarbij de HBVA's vooraf relevante informatie ontvangen en invloed hebben op de besluitvorming. Ook de managers Wonen, de gebiedscoördinatoren en op het uitvoerende niveau zijn mensen bereikbaar, wordt er geluisterd en worden de contacten als prettig ervaren door de HBVA's. De corporatie doet veel voor woningzoekenden en huurders; de huurdersorganisaties voelen zich serieus genomen. Soms kunnen lijnen als te lang ervaren worden.

HBVA Amersfoort benoemt de lastige en lange aanloopfase rond de plannen voor de wijk Jericho. Na een intensief participatietraject gericht op verduurzaming van woningen is gekozen voor sloop-nieuwbouw. Deze bocht krijg je niet uitgelegd aan huurders. Er ligt nu een goed sociaal plan. De volgende stap kan gezet worden. HBVA Amsterdam ervaart het traject rond de prestatieafspraken als rampzalig (eens in de vier jaar). Er is veel en goed overleg, maar de huurders willen wat anders dan de corporaties (meer sociale huurwoningen en niet verkopen). Het grote aantal betrokkenen maakt het tot een complex geheel.

De werkdruk voor HBVA's is te hoog. Vrijwilligers in verschillende regio's spreken van een wekelijkse tijdsbesteding van ruim 30 uur. Er is aandacht voor het werven van nieuwe leden, nieuwsbrieven worden in het weekend verzorgd, prestatieafspraken vragen aandacht en het aantal huurders met klachten neemt bij de HBVA's toe. Dit is niet goed werkbaar; het is te veel! Het is intensief en lastig om als vrijwilliger mee te praten met professionals; 'bovendien is niet altijd duidelijk hoeveel invloed we hebben'. De woningwet bepaalt dat huurdersorganisaties slechts adviesrecht hebben en geen instemming. HBVA Gooi en Vechtstreek geeft aan: 'als we geen resultaat kunnen boeken is het eigenlijk zonde van onze tijd. Het contact is in de loop van de tijd wel verbeterd; het vertrouwen is gegroeid'. Zij heeft besloten meer op hoofdlijnen te sturen en (meer) gebruik te maken van externe adviseurs. Er is in alle regio's waardering voor de ruime ondersteuning die de Alliantie biedt. De gevraagde budgetten worden beschikbaar gesteld.

Net als de andere regio's werft HBVA Almere nieuwe leden. Op eigen initiatief is er samen met de collega huurdersorganisaties in Almere een bijeenkomst voor huurders georganiseerd. Het doel is tweeledig: de eigen bekendheid verhogen en ophalen wat er onder bewoners leeft.

### **Dienstverlening**

In de verschillende gesprekken met de regionale huurdersorganisaties komen twee onderwerpen spontaan aan bod: dienstverleningsstrategie en de klachtenafhandeling.

### **Dienstverleningsstrategie**

GEDWONGEN door Covid-19 moest ook de Alliantie haar dienstverlening aanpassen. Langskomen op kantoor was niet meer mogelijk, vragen en klachten werden noodgedwongen zoveel mogelijk digitaal of telefonisch afgehandeld. De digitalisering kwam in een sneltreinvaart op de huurders af. Door positieve ervaringen met dit meer digitale contact heeft de Alliantie haar klantcontactstrategie aangepast. De vorm past beter bij de voorkeuren van veel huurders; eerst digitaal en maatwerk waar nodig. Inmiddels is de dienstverleningsstrategie dusdanig aangepast dat huurders digitaal, telefonisch of op afspraak persoonlijk in gesprek gaan met medewerkers van de Alliantie. De huurdersvertegenwoordigingen uit alle regio's zeggen last te hebben van de aangepaste strategie. Zij ontvangen meer klachten. 'Digitalisering werkt voor generatie Z, maar niet voor alle huurders. Bied alternatieven voor digibeten en mensen die de Nederlandse taal niet machtig zijn'. Het leidt tot een hartenkreet van de huurderverenigingen; 'de Alliantie is een belangrijke partner met bekwame mensen, investeer in je dienstverlening, je bereikbaarheid en je klachtafhandeling'.



## Klachtenafhandeling

Door het sluiten van kantoren en het werken op afspraak zochten huurders met klachten andere vormen van persoonlijk contact om hun ongenoegen te uiten. De HBVA's ervaren een toename van contact zoekende huurders die binnenlopen tijdens de wekelijkse vergadering van de organisaties. Dit is geen wenselijke ontwikkeling. De HBVA's voelen zich meer een klachtenbureau van de Alliantie dan een huurdersvertegenwoordiging; 'het zou niet zo moeten zijn. Dit is een taak van de Alliantie'. Het signaal van alle lokale HBVA's over de slechte afhandeling van reparatieverzoeken was aanleiding tot een benen-op-de-tafel gesprek met de bestuurder. Dit gesprek is als zeer waardevol ervaren en volgens verschillende HBVA's zeker voor herhaling vatbaar.

## Samenwerking met en invloed van partners

In alle gesprekken met gemeenten en collega-corporaties is de verkoop van sociale huurwoningen prominent aanwezig. Dit onderwerp leeft, er is geen overeenstemming en zet daardoor de toon. Meer over de regionale verschillen leest u op de volgende pagina. Aanvullend hoort de commissie dat de Alliantie soms stug over kan komen: 'zij zijn de laatste partij die water bij de wijn doet, maar uiteindelijk doen ze altijd mee'. Procedureel is er soms behoefte aan ruimte voor meer lokale inbreng. Daarnaast hoort de commissie: 'één van de beste corporaties die we hebben', 'gebruik je positie' en 'van centrale kracht naar lokale kracht'.

**Verkoop van sociale huurwoningen** is een bron van verdeeldheid op lokaal niveau. De gemeente en huurders zijn tegen de verkoop, terwijl de Alliantie wijst naar het financieringsmodel; woningverkoop leveren een onmisbare bijdrage aan de investeringscapaciteit. Volgens de Alliantie betekent minder verkopen een aanzienlijk lagere financiële slagkracht voor lokale ontwikkelingen. Huurders zien vooral het aantal sociale huurwoningen in bepaalde buurten afnemen, terwijl gemeenten streven naar behoud van gemengde wijken en voldoende en divers woningaanbod voor mensen met lagere inkomens. Vooral in buurten waar al veel is verkocht. De verschillen van inzicht zijn geëscaleerd rond de voorgenomen woningverkoop in het Amsterdamse Entrepotdok. In dit verband hoort de commissie: 'onder een steen gelegen' en 'schade aan collega's'.

Bestuurlijk is er in enkele regio's, tot op zekere hoogte, begrip voor het verkoopbeleid, maar politiek is dit overal gevoelig. De Almeerse gemeenteraad heeft een motie aangenomen die haaks staat op de verkoopstrategie van de Alliantie. In verschillende regio's is er behoefte om meer samen op te trekken als 'bestuurder van de stad'. De Alliantie lijkt minder sensitief voor de ongedeelde stad; er is behoefte aan discussie over welke woningen wel/niet verkocht kunnen worden. Als de Alliantie veel verkoopt heeft dit gevolgen voor verkoopmogelijkheden van collega-corporaties, want gemeenten kijken vooral naar het totaalbeeld voor de eigen gemeente.

In Amersfoort hebben collega-corporaties voldoende ruimte om de nieuwbouwdoelen te realiseren. 'Woningverkoop is dan lokaal niet goed uit te leggen'. Ook lijkt er ruimte voor projecten waarin de Alliantie bouwt voor collega-corporaties. Het belangrijk de verkoop van huurwoningen lokaal begrijpelijk te motiveren, om zo de keuze (voor verkoop) maatschappelijk te rechtvaardigen. Dit sluit aan bij ervaringen in de Gooi- en Vechtstreek: 'als er geen mogelijkheden zijn om woningen toe te voegen is er ook geen reden om woningen te verkopen'. In alle regio's is behoefte aan meer invloed op het verkoopbeleid: welke woningen worden verkocht en aan wie.

In de regio's hoort de commissie de behoefte om uit te zoomen: loskomen van specifieke situaties en visie tonen op de toekomst van de stad: 'hoe zien Almere, regio Amersfoort, Amsterdam en de Gooi- en Vechtstreek er over een paar decennia uit en wat moeten we daar nu voor doen?' De commissie ziet urgentie en proeft in de gesprekken behoefte en bereidheid om hieraan te werken.

Concluderend wordt de Alliantie zowel gewaardeerd als bekritiseerd in de regio's. Haar brede visie, lokale betrokkenheid en deskundigheid worden erkend en gewaardeerd. Daarnaast is er behoefte aan een meer proactieve rol en samenwerking vanuit de Alliantie.

**Alle regio's: Zorgpartijen** omschrijven de Alliantie als een betrokken en benaderbare partner op regionaal niveau. Er is ruimte voor een open gesprek en er wordt meegedacht. De Alliantie is krachtig, slagvaardig, goed georganiseerd en doelgericht. Het is niet eenvoudig om bij de Alliantie aan tafel te komen. Daarna kan er snel geschakeld worden. De Alliantie neemt deel aan het platform wonen en zorg, waarin de belangrijkste vraagstukken worden geprioriteerd en uitgewerkt. Actuele thema's zijn huisvesting van ouderen, gebrek aan en verdeling van woningen. Zorgpartijen zien verbeterpunten: maak onderhouds- en reparatieverzoeken voor een heel complex mogelijk; oudere complexen sluiten niet altijd meer aan bij de huidige standaarden en wensen; en is er ruimte voor meer gehandicaptenzorgwoningen. Als tips hoort de commissie: een breder gesprek over huisvesting (gemeenten, zorgpartijen en corporaties), het beter op elkaar afstemmen van werkwijzen en procedures, het vergroten van kennis over omgang met buurten waar meer druk op komt te staan en meer flexibiliteit in tijden van schaarste. En last but not least: is er ruimte voor een accountmanager wonen & zorg?

*Top: Ten tijde van corona mochten cliënten in de maatschappelijke opvang niet meer bij elkaar op de kamer slapen. De zorgpartij heeft deze situatie aangekaart, waarna de Alliantie enkele gezinswoningen beschikbaar heeft gesteld om deze situatie op te lossen.*





## Almere

Almere is een grote en relatief jonge stad met een flinke groeiambitie. In de polder zijn de woningen relatief nieuw: goede kwaliteit, relatief groot en een beperkte verduurzamingsopgave. De komende jaren zal het aantal ouderen verder toenemen. Dit vraagt ook aanpassingen in de bebouwde omgeving. Partners zien de Alliantie als een betrouwbare en professionele partij. De gemeente is blij met de ontwikkelactiviteiten. Er is één regiodirecteur voor Almere (1 dag) en Amsterdam (4 dagen). Bestuurlijk is de Alliantie hierdoor in Almere minder zichtbaar. Zeker ten opzichte van de andere corporaties. Bij de energietransitie is duidelijkheid van de gemeente gewenst. Aansluitend formuleren corporaties hun eigen verduurzamingsbeleid. Het is belangrijk dat de Alliantie hier een actieve rol speelt en samenwerkt met gemeente en collega-corporaties.

## Regio Gooi- en Vechtstreek

Regio Gooi & Vechtstreek bestaat uit gemeenten met verschillende profielen. Huizen wil groeien en Blaricum is volgebouwd. Er zijn gemeenten met en zonder collega-corporaties van de Alliantie. Bij gebrek aan nieuwbouw gaat veel aandacht naar beheer en verduurzaming. In het sociale domein worden de opgaven zwaarder en complexer. Partners typeren de Alliantie als een goede en betrokken partner met een brede visie, lef en ruimte voor 'couleur locale'. Zij is groot, deskundig en bereid om over de eigen belangen heen te kijken. De Alliantie is zichtbaar in de gezamenlijke taskforce voor ontwikkelingen en bij het opstellen van de woonzorgvisie. De gezamenlijke aanpak wordt gewaardeerd en is noodzakelijk om de groeiende opgave het hoofd te bieden. In het proces rond de prestatieafspraken kan de Alliantie soms wat star overkomen: 'zo doen we het ook in andere gemeenten'. Procesmatig is er behoefte om lokale accenten te kunnen leggen. Collega-corporaties geven aan dat de Alliantie zeker openstaat voor afstemming; initiatief daartoe komt relatief minder vaak vanuit de Alliantie. Er is ruimte om meer proactief samen te werken, bijvoorbeeld bij leefbaarheid. Op dit terrein wordt de Alliantie niet gezien als voorloper en kunnen gezamenlijk lessen worden geleerd. Gemeenten roepen de Alliantie op een grotere inzet te tonen op duurzaamheid, energiebesparing en reductie van de CO2-uitstoot.

## Regio Amersfoort

Regio Amersfoort heeft een flinke groeiambitie. Amersfoort heeft een 'Deltaplan Wonen' dat 1.000 extra woningen moet opleveren, waarvan 350 sociale huur. Ook in de omringende gemeenten bouwt de Alliantie. In Amersfoort bezit de Alliantie meer oudere woningen dan de andere corporaties. Verduurzaming, renovatie en sloop-nieuwbouw zijn belangrijke thema's. Er zijn al flinke stappen gezet. Partners zien de Alliantie als een betrouwbare en professionele partner, gedreven en enthousiast om woningen te ontwikkelen. Soms ontstaat er spanning tussen partijen over de richting. Gemeenten ervaren vanuit de Alliantie ruimte voor 'couleur locale'. Wel is de Alliantie soms afwachtend, zoals bij huisvesting van specifieke doelgroepen en bij verduurzaming. De gemeenten trekken graag meer samen op; 'investeer in de sociale kant van de volkshuisvestelijke opgave'.

## Amsterdam

Amsterdam kent grote volkshuisvestelijke opgaven en uitdagingen; kwaliteit (funderingen en schimmel), verduurzaming en beschikbaarheid van woningen (ouderen en jongeren). Sociale huurwoningen zijn zeer gewenst. Er zijn negen woningcorporaties actief in de stad. Zij werken samen in de AFWC en maken gezamenlijk samenwerkingsafspraken met de gemeente Amsterdam. De politieke omgeving is complex. De focus van de Alliantie is gericht op het ontwikkelen van huurwoningen. Partners typeren de Alliantie als zakelijk, innovatief, doelgericht en met passie voor woningzoekenden. In contact is de Alliantie betrokken en een aangename gesprekspartner. Zij toont inzet voor de sector en zoekt daarbij de grenzen op. De Alliantie is 'een eredisiespeler, die meer kan dan ze nu laat zien'. Bij het ontwikkelen van vastgoed is de Alliantie één van de beste corporaties van het land. Er is brede waardering voor individuele projecten. Tegelijkertijd wordt een bredere visie op de stad gemist: 'kijk verder dan bouwen, bouwen, bouwen'. Partners zien graag meer aandacht voor maatschappelijke focus; het belang van gemengde wijken, energiearmoede, de groeiende zorgvraag en contact met huurders. De bewonersparticipatie is afgenomen. Er is behoefte aan meer sociale betrokkenheid in wijken. Partners zien dat de Alliantie loyaal is aan de stad, dat ze aanspreekbaar is en meebeweegt. Gebruik de schaalvoordelen van een grote corporatie.

## Totaaloordeel commissie

Bij projecten denkt de Alliantie mee met externe partijen. Dit leidt tot creatieve oplossingen. Zij is een prettige partner om mee samen te werken. Beleidsinvloed van externen wordt bij de Alliantie minder ruim ervaren. Bij het verkoopbeleid toont de Alliantie zich meer naar binnen gekeerd.

De HBVA's zijn positief over hun relatie met de Alliantie en kritisch over de afstand die huurders ervaren. Bijvoorbeeld bij het doorgevoerde 'deurbeleid'. Dit heeft tot extra werkdruk, vragen en klachten geleid bij de lokale huurdersvertegenwoordigers. Deze vrijwilligers zijn (te) zwaar belast. Het is onwenselijk dat huurders de HBVA's als escalatielijnen bij klachten gebruiken. Dit is een taak van de Alliantie. Het bestuur is op de hoogte en onderneemt actie. Dit proces is in volle gang.

De relatie tussen de gemeenten, de betreffende regiodirecteuren en de regiobedrijven is goed: de lijnen zijn kort en men weet elkaar te vinden. Gemeenten vinden de Alliantie een deskundige, betrouwbare en professionele partij om mee samen te werken. De commissie hoort: 'soms kan het even schuren, maar uiteindelijk doen ze altijd mee'. Wel is er in de visitatieperiode druk op de relatie komen te staan. Vooral door het gevoerde verkoopbeleid. Hier is de Alliantie minder gevoelig voor verwachtingen en argumenten van buiten. Ze komt dan over als een krachtige en deskundige organisatie, die overtuigd is van haar eigen gelijk en dat graag nog een keer komt uitleggen. Huurders, gemeenten en collega-corporaties ervaren de impact van dit beleid. Deze positionering sluit niet goed aan bij de bredere opgaven die gemeenten zien. Er is behoefte aan meer afstemming. De commissie beveelt aan om verkoop en nieuwbouw onderdeel te maken van een visie op de regio/stad en meer aansluiting te zoeken bij lokale politieke agenda's. Houdt niet te veel vast aan één wenselijke uitkomst, maar denk in scenario's. Tot slot begrijpt de commissie uit de gesprekken dat de Alliantie niet vooroploopt bij Wonen en Zorg. Uitgevoerde projecten ontvangen daarentegen zeker wel een positieve waardering.

Op basis van de bevindingen tijdens de visitatie heeft de commissie een overzichtstabel gemaakt, waarin de mate van waardering van de verschillende betrokken is af te lezen. Het betreft een interpretatie van de commissie op basis van de gevoerde gesprekken.

	Huurders	Partners	Commissie
<b>Invloed op beleid</b>	Naar behoren	Voor verbetering vatbaar	Voor verbetering vatbaar
<b>Relatie</b>	Goed	Naar behoren	Goed

Tabel 2: mate van waardering bij maatschappelijke verankering

### Sterke punten

- Grote waardering van het netwerk voor de rol als constructieve partner (relatie).
- Krachtige en professionele partij om mee samen te werken (deskundigheid).
- Centraal krachtig georganiseerd om lokaal impact te kunnen maken.

### Leerpunten

- Word 'medebestuurder' van de stad. Voer het bredere gesprek over de regionale visie op volkshuisvesting (met gemeenten, collega-corporaties en zorgpartners).
- Denk samen met de HBVA's na over het toekomstbestendig maken en het versterken en het verbreden van de huurdersvertegenwoordiging.
- Verbeter de dienstverlening aan huurders en voorkom dat huurdersorganisaties extra belast worden met klachten van huurders.



## HOOFDSTUK 5

# Besturing

Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.

De commissie ziet dat de Alliantie een heldere strategie heeft geformuleerd en de processen passend heeft ingericht bij de doelstellingen. Hierdoor zijn bestuur en RvC goed op de hoogte van actuele situaties en in staat om tijdig bij te sturen. De relatie tussen bestuur en RvC wordt gekenmerkt door evenwicht en wederzijdse informatie-uitwisseling met inbreng van de eigen expertise van ieder lid afzonderlijk. Beide partijen vertegenwoordigen kracht en tegelijkertijd fungeren ze als elkaars tegenkracht. Naast het eigen belang van de organisatie is er zeker ook aandacht voor het bredere maatschappelijk belang.





## Strategie

Het ondernemingsplan van de Alliantie dateert uit november 2018, loopt door tot en met 2023 en is gericht op het realiseren van maatschappelijke en duurzame doelstellingen. Hierbij is het verhuren van voldoende en duurzame woningen de belangrijkste taak. Het ondernemingsplan formuleert de maatschappelijke ambities als volgt: 'wij helpen meer huurders aan een passend huis en wij realiseren duurzame woningen in duurzame buurten'. Met dit ondernemingsplan geeft de Alliantie richting aan al haar activiteiten op het gebied van het verhuren van veilige woningen, het verduurzamen van de bestaande voorraad en samenwerken met (keten)partners op het gebied van circulariteit en klimaatadaptatie.

In de visitatieperiode was de strategie van de Alliantie vooral gericht op het ontwikkelen van nieuwbouw. Beschikbaarheid van woningen kreeg prioriteit. Er werd gestuurd op aantallen nieuwbouw en er was minder aandacht voor het bestaande bezit. In 2022 is gestart met het formuleren van een nieuwe strategie. Onderdeel hiervan zijn het 'Verhaal van Wonen' en het 'Programma van Wonen', waarmee er meer balans komt in de organisatie. 'Het Verhaal van Wonen', is opgesteld om te reageren op interne en externe ontwikkelingen op het gebied van Wonen. De Alliantie stelt huurders meer centraal in haar activiteiten. Het programma is gericht op de afdelingen die (nauw) betrokken zijn bij bewoners. Speerpunten uit dit programma zijn onder andere leefbaarheid, gebiedsgericht- en domein overstijgend werken. Naast nieuwbouw wil de Alliantie ook investeren in de veerkracht van buurten en wijken en de samenwerking tussen bewoners en partijen verstevigen. De Alliantie wil deze thema's meer terug laten komen in het DNA van de medewerkers. Binnen de Alliantie wordt gewerkt vanuit 'silo's', zoals de corporatie dit zelf noemt. Het programma van Wonen wordt ingezet om meer uit de eigen 'silo's' te komen en meer te gaan samenwerken om het goed te organiseren voor huurders.

## Rapportages en sturing

De rapportages volgen de structuur van het ondernemingsplan en zijn opgedeeld in maatschappelijke ambities, klantambities en organisatieambities. Per thema hanteert de Alliantie een vaste kleur zodat direct duidelijk is over welk thema gerapporteerd wordt. Rapportering over de maatschappelijke ambities betreft vooral de primaire taak van de Alliantie; het bouwen en verhuren van voldoende en duurzame woningen. Bij klantambities wordt de klanttevredenheid gemonitord. Bij de nieuwe huurder en de vertrokken huurder zien we dat de Alliantie dicht op de zelf gestelde norm scoort of daarboven. De klanttevredenheidsscore voor reparatieverzoeken ligt onder de norm, wat een aandachtspunt is voor de Alliantie. Bij organisatie ambities wordt de eigen organisatie in cijfers in beeld gebracht zoals ziekteverzuim, investeringen in systemen

en de financiële huishouding en bijbehorende ratio's. De rapportages zijn in lijn met het ondernemingsplan en vormen een goede basis voor overleg tussen bestuur en RvC. Op basis van de rapportages bepaalt het bestuur de richting voor de uitvoering van het ondernemingsplan en stuurt de RvC waar nodig bij.

## Organisatiestructuur

De Alliantie is een centraal gestuurde organisatie met lokale regelkracht. Aan het hoofd staan twee statutair directeuren; een voorzitter van de statutaire directie en een statutair directeur financiën en bedrijfsvoering. Ze hebben elk hun eigen rol en aandachtsgebieden, en kunnen elkaar vervangen bij (langdurige) afwezigheid. De inzet voor de sector van de beide bestuurders van de Alliantie wordt gezien en gewaardeerd. Waar de één zich inzet voor het versnellen in het realiseren van de (bouw)opgave, maakt de ander zich hard voor de CAO in de sector.

Het beleid van de Alliantie wordt centraal vastgesteld, in samenspraak met de overkoepelende huurdersvereniging SHBVA. De twee bestuurders zijn eindverantwoordelijk. Samen met de drie directeuren uit de regio's en de directeur van het vastgoedbedrijf vormen zij het directieteam.

De Alliantie heeft de denk- en doekracht van een grote organisatie die meegenomen wordt in de regio's. Bij de Alliantie is ruimte voor specialisten; zij beschikt bijvoorbeeld over een eigen innovatiehub. Het werken met specialisten op eigen afdelingen kan leiden tot verkokering. De RvC en OR noemen dat: 'werken vanuit silo's', waarbij de eerste focus uitgaat naar de eigen werkzaamheden en minder op de verbinding met andere processen. Ook in de dialoogsessie rond innovatie kwam dit aan bod: 'een meer integrale benadering is wenselijk'. Met het instellen van het proceshuis komen verschillende disciplines bij elkaar om te kijken hoe processen in elkaar grijpen en beter op elkaar afgestemd kunnen worden.

Tijdens de visitatieperiode was Corona prominent aanwezig in Nederland. De Alliantie heeft zich daadkrachtig en flexibel opgesteld. Er is snel geschakeld in ICT. De focus is gericht op het creëren van omstandigheden om de activiteiten door te kunnen laten gaan en oog te tonen voor de mensen. Er is creatief gedacht in oplossingen en mogelijkheden. De impact was: meer digitale contacten, werkzaamheden verrichten in 'maanpakken' en zangers in centrale ruimten bij zorginstellingen.





### **Relatie statutaire directie en Raad van Commissarissen (RvC)**

Tijdens de visitatieperiode deed zich de situatie voor dat één van beide statutair directeuren zich tijdelijk meer voor de sector inzette (taskforce versnelling tijdelijke huisvesting) en daardoor minder beschikbaar was voor de Alliantie. In goed overleg tussen de beide statutair directeuren, het directieteam en de RvC is besloten om tijdelijk meer verantwoordelijkheden en taken te beleggen bij de andere statutair directeur, met dien verstande dat dit bij terugkeer weer teruggebracht zou worden naar de situatie voorafgaand aan deze wissel. Een succesvolle aanpak, zo bleek achteraf.

De RvC bestaat uit zes commissarissen en is trots op de prestaties van de afgelopen 4 jaar. Trots op de organisatie en op de (mentaliteit van de) medewerkers. De relatie met de statutaire directie kenmerkt zich door vertrouwen geven, sparren en ervaringen delen. Deze is ingebed in de overlegstructuur tussen RvC en bestuur. De leden van de RvC gaan vanuit hun eigen expertise de dialoog aan met het bestuur en de directie. Met als doel het voeden van de bestuurders, het attenderen op kansen en het leggen van verbindingen. Met de OR is een constructieve relatie en ook de relatie tussen SHBVA en RvC wordt door beide partijen als goed omschreven. De twee huurderscommissarissen hebben alle regio's bezocht om een goed beeld te krijgen van de wensen en behoeften van huurders. Door dit persoonlijk contact krijgen de huurderscommissarissen een helder beeld van de ervaren werkdruk bij de HBVA's. De rol van de huurdersvertegenwoordiging is veranderd, waarbij zij veel meer tijd moeten besteden aan HBVA-gerelateerde taken. Dit heeft een grote impact op de HBVA's en dit wordt gevoeld door de RvC.

Het voortouw nemen in en invloed uitoefenen op de volkshuisvesting in de regio's ziet de RvC als een taak van het bestuur. Een corporatie met de positie, de kennis en de middelen zoals de Alliantie brengt dergelijke verplichtingen met zich mee. De RvC ziet de leiderschapsrol van de Alliantie op volkshuisvestelijke vraagstukken: Noblesse Oblige!

### **De Ondernemingsraad**

De Ondernemingsraad (OR) in huidige samenstelling bestaat uit een afspiegeling van de verschillende afdelingen, oudgedienden en jonge aanwas. De OR-leden zijn betrokken medewerkers met oog voor de huurders en het belang van de eigen organisatie.

De Ondernemingsraad schetst een organisatie die door de digitalisering verder van de huurder af is gaan staan. Veel huurders waarderen deze ontwikkeling. Niet iedere huurder is digitaal vaardig, maar de dienstverlening en bereikbaarheid is hier wel op ingericht. De OR vindt dat hier nog werk ligt voor de Alliantie en dat de dienstverlening meer aan moet sluiten bij de huurders. De OR ziet dat de organisatie druk bezig is met het doorvoeren van verbeteringen en aanpassingen in de dienstverlening. Zij is positief over wat binnen de Alliantie het proceshuis wordt genoemd.

*“De Alliantie heeft de denk- en doekracht van een grote organisatie die meegenomen wordt in de regio's”*

## Totaaloordeel commissie

De commissie ziet een gedreven corporatie met een heldere strategie, die met mooie projecten wordt gerealiseerd. Zij is een betrouwbare partner, zeker bij het ontwikkelen van huurwoningen. Regionaal is er ruimte voor lokale kleuring. De koers en de strategie worden gedragen door de RvC. Het bestuur en de RvC zijn goed aan elkaar gewaagd.

Doordat de focus van de Alliantie vooral ligt op ontwikkelen en bouwen lijkt de huurder en het huisvesten van bijzondere doelgroepen minder prominent in beeld te zijn. De commissie heeft vertrouwen in het Programma van Wonen: extra aandacht voor klantstrategie en dienstverlening.

### Sterke punten

- Heldere strategie gericht op het huisvesten van mensen in passende duurzame woningen.
- Duidelijke rapportages die bestuur en RvC tijdig informeren en in staat stellen om waar nodig bij te sturen.
- Betrokkenheid van het bestuur bij sector brede volkshuisvestelijke uitdagingen: Noblesse Oblige!
- Het Programma van Wonen is een passend antwoord op de toegenomen aandacht voor vastgoedontwikkeling.

### Leerpunten

- Ga blijvend aan de slag met het Programma van Wonen. Pas het toe in de praktijk en laat zien aan huurders dat zij bij de Alliantie centraal staan.
- Pluk de vruchten van het proceshuis: werk aan verbinding tussen de 'silo's'.

## HOOFDSTUK 6

# Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust is voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

De commissie ziet dat de Alliantie is toegerust om de opgaven in het werkgebied aan te kunnen. Zij is financieel gezond en er werken deskundige mensen, die worden getypeerd als betrokken en professioneel. Met een nieuwsgierige instelling staat de organisatie open voor ontwikkelingen buiten de corporatiesector. De Alliantie biedt ruimte voor ontwikkeling van personeel en is een aantrekkelijke werkgever voor getalenteerde en gemotiveerde professionals. Er is een prettig werkklimaat. Knelpunten zijn er ook. Vooral bij de ambitieuze ontwikkelkant van de Alliantie. Zijn er (ook op termijn) voldoende locaties om te ontwikkelen in de Noordvleugel van de Randstad en is het financieel mogelijk om de voorgenomen aantallen te realiseren? Het borgingsplafond komt in zicht en lijkt niet goed verenigbaar met de ambities van de Alliantie. De commissie ziet de Alliantie bestuurlijk in scenario's denken om te voorkomen dat de Alliantie op enig moment met verrassingen wordt geconfronteerd.





### Financiële capaciteit

De Alliantie is een financieel degelijke corporatie. Aan het eind van de visitatieperiode bedraagt het eigen vermogen bijna 11 miljard euro op een balanstotaal van ruim 14 miljard euro. De Loan-To-Value op basis van beleidswaarde bedraagt 32 procent (norm <85 procent).

#### *Financiële toezichthouders*

In de verschillende brieven van de toezichthouders worden de risico's van de Alliantie op de meeste onderdelen als laag tot midden beoordeeld. Aan het begin van de visitatieperiode besteedden de toezichthouders extra aandacht aan wenselijke verbeteringen in interne beheersing en risicomanagement. Aanleiding waren opmerkingen van de nieuwe accountant over deze onderwerpen. De Alliantie heeft de verbeterpunten voortvarend opgepakt. In latere jaren blijven de risico's laag (tot midden) en zijn er opmerkingen over risicomanagement (2020) en governance (2022), zonder daar interventies of toezichtafspraken aan te koppelen. In de beoordelingsbrief van 2022 merken de toezichthouders op dat het aan de Alliantie is om samen met gemeenten tot de gewenste woningvoorraad en verkoopbeleid te komen. Er staat ook dat de Alliantie zich realiseert dat het volkshuisvestelijk presteren in de toekomst in het geding komt, door de absolute begrenzing van de leningenportefeuille (max 3,5 miljard euro). Dit plafond leidt voor de Alliantie tot (veel) minder financieringsruimte dan past bij de LTV. De Alliantie werkt momenteel scenario's uit gericht op het optimaal oppakken van de volkshuisvestelijke opgave.

De commissie ziet op de middellange termijn een risico dat de alom gewaardeerde en goed geoliede ontwikkeltak van de Alliantie tegen grenzen aanloopt. De productie van nieuwe woningen is ongeëvenaard en vindt plaats in de Noordvleugel van de Randstad, waar de druk op de woningmarkt het hoogst is. De beschikbaarheid van bouwlocaties hoort bij het normale bedrijfsrisico van corporaties. Een jaarlijkse productie van 1.200 woningen (ambitie Alliantie) is echter alleen duurzaam te realiseren als er ook op termijn voldoende locaties beschikbaar zijn. Dit betekent een constante vraag naar nieuwe bouwlocaties in een dichtbevolkte regio. Daarnaast vormt de financiering van de gewenste extra woningen een risico. Door schaarste aan personeel en materialen en een gestegen rente nemen de bouwkosten toe. Bovendien beperkt ook de invoering van ATAD de investeringscapaciteit. Aan de inkomstenkant zijn de mogelijkheden beperkt tot huurinkomsten, (geborgd) lenen en verkoop van woningen. Huurverhogingen gaan ten koste van de betaalbaarheid, geborgd lenen is gemaximeerd op 3,5 miljard euro en de verkoop van woningen stuit op weerstand bij gemeenten en huurdersorganisaties. Als er geen beweging aan de inkomstenkant

komt, dan lijkt het onmogelijk om de ambitie van de Alliantie en de maatschappelijk wenselijke aantallen in de nieuwbouw ook op termijn te kunnen realiseren.

De commissie constateert dat het niet indexeren van een plafond op termijn (door inflatie) tot problemen leidt. Het is wenselijk om na 10 jaar de hoogte van het borgingsplafond te heroverwegen en daarbij zowel de (financiële) risico's te betrekken als de maatschappelijke opgaven. Immers, de Alliantie is niet de enige corporatie in de Noordvleugel van de Randstad die tegen dit probleem aanloopt.

#### *Aedes-benchmark*

In de Aedes-benchmark scoort de Alliantie een stabiele A op bedrijfslasten. Ook op betaalbaarheid worden mooie prestaties geleverd; de huren zijn met gemiddeld 2,1 procent per jaar verhoogd en de gevraagde huur ten opzichte van maximaal toegestaan is iets gedaald tot 68 procent (69 procent in 2019). Op duurzaamheid en onderhoud & verbetering scoort de Alliantie meestal een B. Het overall huurdersoordeel is in de visitatieperiode gedaald van B naar C. Het lijkt wenselijk om met huidige huurders het gesprek aan te gaan wat er nodig is om hun oordelen positief bij te stellen. Eind 2023 werd bekend dat het huurdersoordeel inmiddels weer B is en op duurzaamheid scoort de Alliantie een A.

“Als je het ziet; gewoon  
oplossen, ook als het  
niet van jou is”





### Organisatie

Tijdens de visitatieperiode is de Alliantie gegroeid van 590 FTE naar 634 FTE. Het gemiddelde ziekteverzuim lag in deze periode boven de eigen norm van 5 procent. In 2020 en 2022 heeft de Alliantie onderzoek laten doen onder haar medewerkers. Er is gekeken naar: betrokkenheid, bevlogenheid, efficiëntie, klantgerichtheid, tevredenheid en werkgeverschap. In beide onderzoeken scoort de Alliantie op deze onderdelen tenminste een 7, behalve op efficiënt kunnen werken (beide onderzoeken). Deze laatste scoort gemiddeld een 6. Ruim 60 procent van de medewerkers ervaart een prettige werkdruk. Circa een derde van het personeel ervaart een (veel) te hoge werkdruk. Hinder van ongewenst gedrag van klanten komt het meest voor bij de klantenservice, de regiokantoren en het vastgoedonderhoud. Meestal betreft het verbaal geweld. Ongewenst gedrag door collega's komt beperkt voor. Op de meeste afdelingen heeft ruim 90 procent van de medewerkers hier nooit last van. Voor de meeste personeelsleden is de Alliantie een prettige werkgever. Uit beide onderzoeken blijkt dat slechts 7-8 procent openstaat voor een baan buiten de Alliantie.

De OR bevestigt dit positieve beeld. De Alliantie wil minder gaan werken vanuit het organogram en meer samen optrekken, dwars door de afdelingen heen. Mede door Corona kon er een tijdje minder makkelijk gecommuniceerd worden. Vooral voor nieuwe medewerkers was dat lastig. Soms bestond de Alliantie voor hen slechts uit enkele personen. Er wordt gewerkt met de broken window theory: 'als je het ziet; gewoon oplossen, ook als het niet van jou is'. Direct daarna noemt de OR ook community building: de huurder komt (opnieuw) centraal te staan in de organisatie. Dit betekent niet dat alles kan. Medewerkers zullen duidelijker grenzen moeten stellen en communiceren. De OR ziet dat de Top-Down communicatie sterker is dan de Bottom-Up communicatie. Graag zou zij meer balans zien in de contacten tussen collega's.

### Maatschappelijke opgaven

De Alliantie maakt veel werk van beschikbaarheid en betaalbaarheid. Ondanks flinke investeringen in verduurzaming van woningen zijn er nog 7.689 woningen met energielabels E, F, en G. Vanuit het oogpunt van energiearmoede verdienen deze woningen een snelle upgrade. Door nationale prestatieafspraken gaat die er uiterlijk 2028 komen. Daarnaast neemt de aandacht voor funderingsproblemen toe. Met name oudere woningen (houten palen) lopen risico. Vervangingsinvesteringen ten behoeve van funderingen zijn aanzienlijk.

In sociaal opzicht is het wenselijk om te blijven investeren in sociale cohesie met en tussen huurders en verbinding met het netwerk (gemeenten, gemeenteraden, collega's en partners in het sociaal domein). Denk daarbij verder dan de realisatie van projecten.

Werk aan een gezamenlijke visie op de stad/regio en geef daar invulling aan. Gegeven de huidige 'spelregels' zal de Alliantie in dit proces tegen financiële grenzen aanlopen. Verken met partners, toezichthouders en overheden wat dit betekent voor de maatschappelijke opgaven, de risico's van het systeem en de interne organisatie van de Alliantie.





## Totaaloordeel commissie

De commissie ziet dat de Alliantie een financieel gezonde organisatie is. Risico's worden door toezichthouders als laag tot midden beoordeeld. Eventuele aandachtspunten worden snel en daadkrachtig opgepakt. Belangrijk aandachtspunt is de continuïteit van de vastgoedtak. De ambitie om nieuwe woningen te bouwen is groot en passend bij het werkgebied. Dit vereist voldoende bouwlocaties en beschikbaarheid van financiering. Het borgingsplafond van 3,5 miljard euro zal steeds meer gaan knellen; voor de corporatie, de ambities van gemeenten en de behoeften van potentiële huurders.

Het verslechterde huurdersoordeel in de Aedes-benchmark van B naar C verdient aandacht. Daar is ook financieel ruimte voor gezien de A voor bedrijfslasten.

De Alliantie is een aantrekkelijke werkgever.

### Sterke punten

- Maatschappelijk gedreven organisatie.
- Financieel degelijke corporatie.
- Zeer krachtige ontwikkelafdeling: grote ambitie doet recht aan opgaven in het werkgebied.
- Aantrekkelijke werkgever, die met een nieuwsgierige blik ruimte biedt voor ontwikkeling.

### Leerpunten

- Zoek naar mogelijkheden om de ambitie van de Alliantie en de maatschappelijk wenselijke aantallen in de nieuwbouw ook op termijn te kunnen realiseren.
- Bespreek met huurders wat er nodig is om het huurdersoordeel in de Aedes-benchmark te verbeteren. Investeer naast de data over huurders ook in de relatie met huurders.
- Verken per regio of er een breed gedragen visie op de regio/stad kan komen. Kijk vervolgens welke acties bijdragen aan het realiseren van de gedeelde visie. Denk in alternatieven en kom tot gezamenlijke keuzes.



## HOOFDSTUK 7

# Bestuurlijke reactie de Alliantie

De samenvatting sluit af met de volgende woorden die we met trots lezen en waarin we ons herkennen:

***“De Alliantie weet heel goed waar ze heen wil en laat al lange tijd zien waar de focus op 'Iedereen een passend thuis' en de ambitie om de ter beschikking staande maatschappelijke middelen daarvoor maximaal in te zetten kan leiden. Dat doet ze met gedreven medewerkers, managers, bestuurders en toezichthouders, gesteund door loyale huurdersorganisaties en een netwerk van relaties, waarin vertrouwen als werkwoord wordt gezien, en er bereidheid is om met en van elkaar te leren en het een volgende keer beter te doen.”***

Het rapport biedt ons ook houvast voor het leren en verder verbeteren. Er zijn concrete aanbevelingen gedaan om samen met onze stakeholders ingewikkelde onderwerpen te agenderen. Daar gaan wij komende periode onvermoeid mee verder. Juist in die samenwerking herkent de Alliantie zich; het rotsvaste verlangen om maximaal bij te dragen aan de volkshuisvesting combineren met het kritische vermogen om het beste resultaat te bereiken en het daarbij wegen van verschillende belangen.

De visitatieperiode betreft de coronaperiode waarin ook de Alliantie niet ongeschonden is gebleven. Met name onze dienstverlening aan huurders heeft fors onder druk gestaan. Gelukkig is het huurdersoordeel in de Aedes benchmark afgelopen jaar weer gestegen naar een B, maar er blijft werk aan de winkel.

Met onze huurders zijn 3 accenten afgesproken. We blijven nadrukkelijk onze dienstverlening en bereikbaarheid verbeteren, we werken onze visie in meerjarenperspectief verder uit en delen dit in specifieke werksessies met onze verschillende huurdersorganisaties. We scherpen onze overlegstructuur en werkwijze verder aan. Met de visitatiecommissie is nog een verdiepingssessie afgesproken om hierop te reflecteren.

We worden met de visitatie bevestigd in onze werkwijze van nabijheid. Het werken met gemandateerde regiobedrijven die dicht bij onze huurders en lokale stakeholders georganiseerd zijn. Hier wordt ook gevraagd naar het volkshuisvestelijke meerjarenperspectief. Lokale en Nationale prestatieafspraken moeten geconcretiseerd worden. We blijven inzetten op maximale volkshuisvestelijke prestaties voor onze huidige en toekomstige huurders.

Dat doen we niet alleen. Het visitatierapport geeft haakjes om hierop verder te gaan. Samen met de gemeentes en met onze huurders werken we aan perspectiefvolle uitwerkingen. Het blijvend maximaal inzetten op beschikbaarheid van zoveel mogelijk woningen, gecombineerd met deugdelijke en evenwichtige wijkontwikkeling. Het zorgen voor woningen voor starters, doorstromers en voor senioren. Het toepassen van innovaties. Het passende aanbod voor mensen met aanvullende zorgvragen of behoefte aan begeleiding. Met de blijvende missie “Iedereen een passend thuis”.

Ook de ingewikkelde vragen over (financiële) continuïteit en het duurzame prestatieproces van de corporaties en over de verduurzaming van onze woningen gaan we niet uit de weg. Met onze stakeholders blijven we dit agenderen. Dit is ook waar het visitatierapport ons op wijst, de behoefte om hier samen werk van te blijven maken. In onze dagelijkse praktijk, in onze meerjaren strategie en in onze noodzakelijke lobby.

We bedanken de visitatiecommissie voor het mooie rapport. We bedanken onze huurders en stakeholders voor de openhartigheid. Samen sterk en moedig voorwaarts!

Statutaire directie  
Rob Haans & Roelien Ritsema van Eck

Hilversum, februari 2024



## HOOFDSTUK 8

# Maatschappelijke reactie de Alliantie

Naar aanleiding van de bespreking van het conceptrapport van de Visitatiecommissie op 20 december 2023 en de daarop volgende gesprekken ontvangt u hierbij de reactie van de Ondernemingsraad op het rapport. Allereerst danken wij de commissie voor de geboden gelegenheid tot aanvulling. Wij denken hiermee een constructieve bijdrage te leveren aan een genuanceerd rapport vanuit het perspectief van de interne organisatie.

Vanuit uw informatieblad en het voorgesprek van 11 september 2023 is de vraag voorgelegd of De Alliantie “ervoor zorgt dat ze goed werk levert en .. daar voldoende voor is toegerust”. Daarnaast konden wij vragen verwachten over:

- 1) de onderlinge samenwerking
- 2) de opgaven waar de corporatie zich op moet richten en
- 3) de lessen die voor de komende jaren te trekken zijn.

De Ondernemingsraad beschouwt de samenwerking met de Bestuurders en RvC als constructief en zakelijk. De OR wordt gefaciliteerd in (vrijgestelde) werktijd, vergaderruimten, trainingen en heeft de beschikking over een externe adviseur. Communicatielijnen tussen OR en Bestuur zijn frequent en de bejegening is inhoudelijk en respectvol. Het behandelen van een adviesaanvraag is een intensief traject waarbij het belangrijk is dat voldoende tijd wordt gereserveerd om alle relevante aspecten te overwegen. De Ondernemingsraad houdt, in samenwerking met het bestuur, deze planning nauwlettend in de gaten. Hierbij wordt het bestuur regelmatig geadviseerd om de Ondernemingsraad in een vroegtijdig stadium te betrekken bij nieuwe ontwikkelingen. 1 maand voor de start van de OR brak de pandemie uit waardoor we veel op afstand moesten overleggen, tegelijk werden veel zaken m.b.t. thuiswerken, reiskosten en later hybride werken geregeld. Ondanks dat wij op onderdelen verschillen van mening zijn we hier altijd samen uitgekomen.

Bij het adviestraject rondom de mutatieregisseur hebben de Bestuurder, de manager M&O en de OR voor de eerste keer met een systeem van belangstellendenregistratie gewerkt. Dit vergde vertrouwen tussen OR en Bestuur omdat het werk van ongeveer 70 collega's zou veranderen. Uiteindelijk heeft de Alliantie alle betrokken medewerkers kunnen plaatsen, waardoor toepassing van het Sociaal Statuut buiten beeld kon blijven. Dit is een voorbeeld van een geslaagde samenwerking ten dienste van De Alliantie en haar medewerkers.

Vanuit het perspectief van de interne organisatie ziet de OR 2 belangrijke opgaven voor

de Alliantie. De eerste is de verdergaande digitalisering. In de afgelopen jaren is de digitale infrastructuur volledig vernieuwd en hebben zich ook organisatie-aanpassingen voorgedaan. Het implementeren van nieuwe kernpakketten vraagt veel van de medewerkers. De meeste huurders omarmen de nieuwe digitale mogelijkheden (Online afspraken maken, de Alliantie App) maar de OR vraagt aandacht voor kwetsbare groepen zoals ouderen of mensen met een taalachterstand.

De tweede opgave die de OR ziet heeft betrekking op de medewerkers van De Alliantie. De hiervoor genoemde digitalisering maar ook de veranderende samenwerking met ketenpartners vraagt andere en soms nieuwe competenties van medewerkers. Ook de verruiming van de samenleving trekt een wissel op collega's met klantcontact. Werkdruk is hoog en de arbeidsmarkt krap.

Uit de genoemde opgaven in het vorige punt ziet de Ondernemingsraad de volgende lessen (of beter: mogelijkheden)

- Monitor voortdurend de effectiviteit van digitalisering. ICT moet medewerkers ten dienste staan om huurders beter te helpen. Een duidelijke ICT-organisatie en gebruiksvriendelijke applicaties zijn essentieel.
- Zorg voor de medewerkers. Blijf aandacht besteden aan hun ontwikkeling en belastbaarheid. Houdt oog voor talent en blijf medewerkers meenemen in een veranderende werkomgeving zodat de Alliantie ook in de toekomst een aantrekkelijke werkgever is.

Wij danken u nogmaals voor de geboden gelegenheid om een reactie op dit conceptrapport te geven. De Ondernemingsraad blijft zich inzetten voor een vitale werkomgeving binnen De Alliantie. Mocht u nog vragen hebben of aanvullende informatie wensen, dan staan wij altijd klaar om u hierbij van dienst te zijn.

Namens de Ondernemingsraad ,  
Jos van Diemen - voorzitter  
16 februari 2024





# Bijlagen



# Verantwoording visitatie

De visitatie bij de Alliantie is uitgevoerd op basis van Methodiek 7. De visitatiegesprekken hebben grotendeels plaatsgevonden op 27 september, 3 oktober en 11 en 12 oktober 2023.

Methodiek 7 richt zich op:

- (1) Het leren en verantwoorden van de corporatie, waarbij de visitatiecommissie zich een oordeel vormt over de maatschappelijke waarde die een corporatie heeft geleverd en daarbij sterke punten en leerpunten identificeert.
- (2) In beeld brengen van de huurdersinvloed en het huurdersperspectief op de corporatie. Bij de visitatie van de Alliantie zijn huurdersvertegenwoordigers uit de verschillende regio's van de Alliantie betrokken geweest
- (3) Netwerken en samenwerking: in deze visitatie zijn diverse gebiedsgerichte gesprekken en netwerkdialogen gevoerd.

### Documentatie

De commissie heeft voorafgaand aan de visitatiegesprekken een uitgebreid pakket aan documenten bestudeerd, zoals het ondernemingsplan, prestatieafspraken en beleidsdocumenten, waaronder de innovatiestrategie, statuten, jaarplannen begrotingen en rapportages, jaarverslagen, accountantsverslagen en correspondentie met Aw en WSW. Verder ontving de commissie de volgende documenten: verslagen en zelfevaluaties van de RvC, samenwerkingsafspraken, Aedes-benchmarkoverzichten, medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoeken. Op basis van deze informatie is een factsheet opgesteld die ter beschikking is gesteld aan de gesprekspartners (bijlage 2).

### Kick-off en visitatiegesprekken

De visitatie is van start gegaan met een kick-off, waarin bestuur, directieteam, RvC, projectbetrokkenen en de ondernemingsraad in samenspraak met de visitatiecommissie de diverse aandachts- en leerpunten hebben besproken. Vervolgens zijn er gedurende vier dagen gesprekken gevoerd met verschillende belanghebbenden, binnen en buiten de corporatie. Om logistieke redenen zijn (digitaal) enkele losse gesprekken gevoerd. De commissie voerde een-op-een gesprekken, groepsgesprekken en twee netwerkdialogen gericht op Innovatie en Ketensamenwerking. Een totaaloverzicht van de gesprekspartners is opgenomen in bijlage 5.

### Waarderingen

Bij de waardering van de onderdelen Maatschappelijke Waarde en Maatschappelijke capaciteit hanteert de visitatiecommissie een vijfpuntschaal:

- De corporatie presteert **uitmuntend**, en is op een of meerdere onderwerpen een voorbeeld voor andere corporatie
- De corporatie presteert **goed** en doet wat er van haar verwacht mag worden
- De corporatie presteert **naar behoren**, waarbij de visitatiecommissie enige ruimte voor verbetering ziet
- De prestaties zijn voor **verbetering vatbaar**: dat wil zeggen de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering
- De corporatie presteert **onvoldoende** als de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.



# BIJLAGE 2

## Aedes-benchmark 2022



“Hart voor mensen, hart voor wonen”

## ervaren woonkwaliteit

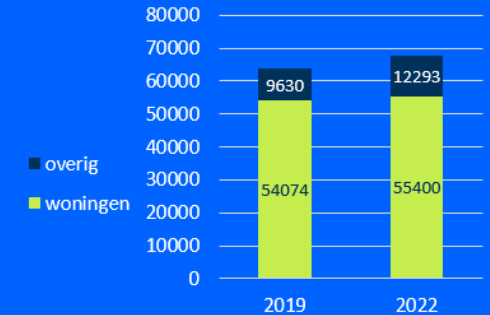


## gemeenten

Almere, Amersfoort, Amsterdam, Blaricum, Diemen, Eemnes, Gooise Meren, Hilversum, Huizen, Laren, Leusden, Nijkerk, Ouder-Amstel, Soest, Wijdemeeren en Zeewolde

Stimuleren van innovaties (duurzaam, bouw, digitaal en sociaal)

## Exploitatie



## Wachttijd 2022



13,4 jaar  
Stadsregio Amsterdam

8,7 jaar  
Almere

11,3 jaar  
Gooi- en Vechtstreek

7,9 jaar  
Eemvallei

## Zoektijd 2022



6,1 jaar  
Stadsregio Amsterdam

3,2 jaar  
Almere

3,8 jaar  
Gooi- en Vechtstreek

2,9 jaar  
Eemvallei

## Aantal woningzoekenden 2019 | 2022



420.455 | 449.710  
Stadsregio Amsterdam

50.196<sup>(2020)</sup> | 54.935  
Almere

43.987 | 57.654  
Gooi- en Vechtstreek

38.559 | 46.940  
Eemvallei



## Woningen met energielabel B en beter



## EU toewijzingen



## huurgemiddelde



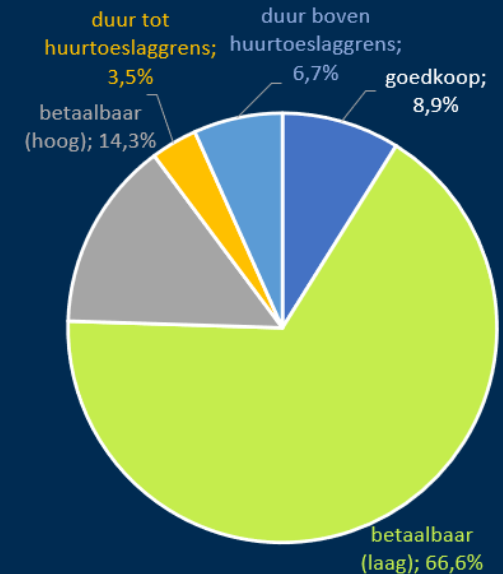
€ 517,- 2019  
€ 533,- 2022

zorgen voor een gevarieerd aanbod van betaalbare, goede huizen voor (toekomstige) huurders

## mutatiegraad DAEB



## Woningaanbod





## BIJLAGE 3

# Onafhankelijkheidsverklaringen

### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie : **de Alliantie te Hilversum**  
Jaar visitatie : **2023**

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met de Alliantie te Hilversum hebben.

Bennekom, 2 mei 2023  
de heer drs. A.H. Grashof, directeur Raeflex

### Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van de Alliantie te Hilversum verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaren ondergetekenden de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekenden verplichten zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Bennekom, 31 mei 2023	De heer D.H. van Ginkel CMC   voorzitter
Bennekom, 31 mei 2023	Mevrouw mr. dr. MC.E. van der Vleuten   commissielid
Bennekom, 22 mei 2023	De heer drs. D.M. de Jong-Tennekes   secretaris
Bennekom, 17 mei 2023	Mevrouw M. de Boer   secretaris

Bovenstaande onafhankelijkheidsverklaringen zijn niet ondertekend in verband met de AVG. De ondertekende exemplaren zijn onderdeel van het visitatiearchief van Raeflex.





## BIJLAGE 4

# Innovatieve projecten de Alliantie

In de Innovatiehub werkt de Alliantie aan vernieuwende oplossingen. Zij maakt onderscheid naar de onderwerpen: bouw, duurzaamheid, data & digitalisering en wijkontwikkeling & woonconcepten.

### Bouw

**Xylino houtbouw:** het realiseren van duurzame en veilige modulaire houtbouw woningen

**Funderingschallenge:** funderingsproblematiek van corporatiebezit aanpakken. Het is verdeeld in drie stromen: (i) waarde toevoeging, (ii) sneller en goedkoper herstel en (iii) preventie

**KAW-onderzoek:** inzicht in de mogelijkheden qua uitbreiding van de woningvoorraad met sloopbouw. Vooral gericht op verdichting in naoorlogse wijken

**Respace:** een houtbouwconcept voor transformaties; toepasbaar op de binnenkant van een gebouw. Het is modulair, duurzaam, CO2 negatief en circulair te maken

**Huurders de baas:** platform/webshop gericht op het aanbieden van producten voor huurders: nieuw glas of een warmtepomp tegen betaling

Parametrisch ontwerpen: trajecten gericht op **parametrisch ontwerpen** (OMRT, Velum en Building SYmphony)

**Houtbouwprojecten:** experimenten met houtbouwprojecten

**Nationaal groeifonds:** testen van een renovatiemodel van de TU Eindhoven

**EKAO:** preventieve bestrijding van schimmels en bacteriën in houten funderingen door middel van elektromagnetische velden

**Portable Pilings:** funderingsconcept waarbij een kous in de grond wordt gebracht en gevuld met beton. Hierdoor is minder materiaal op locatie nodig en mogelijk sneller herstel uitvoeren

**Geluidswerende plafonds in 1 dag:** duurzaam en snel plafonds na-isoleren, om geluidsoverlast van burens tegen te gaan

### Duurzaamheid

**Buurtbatterij en grid onderzoek:** buurtbatterij gericht op energiehandel op basis van algoritmes. Faciliteert gebruik van duurzame energie als het niet direct wordt opgewekt.

**aardgasvrij uit eigen bodem:** vernieuwend concept gebaseerd op bodemwarmte. Combinatie van een grondboring (150-200 meter) en een warmtepomp. Goed toepasbaar als de meeste duurzaamheidsingrepen erg duur zijn (bv monumentaal pand).

**Urgenda woning:** energie neutrale woning (warmtepomp, zonnepanelen en elektrisch koken)

**Hybride warmtepomp en opslag:** vergelijkend onderzoek naar hybride warmtepompen en opslag: hoog temperatuur warmtepomp, all-electric middeltemperatuur warmtepomp (+ koken op gas), en ventilatiewarmtepomp

**Circulaire keuken:** keuken met een voorzetwand op basis van circulaire materialen, waar losse onderdelen vervangen kunnen worden

**Circulair glas:** hergebruikt glas toepassen in woningen. Dit vermindert de CO2 uitstoot

**flatmate:** plug-and-play energiebesparende warmtewisselaar voor in elke douche

**Airofill:** spouwisolatie met een isolatiegel, levert een hogere isolatiewaarde dan gebruikelijk

**Biokorrels:** toepassen van biobased circulaire isolatiematerialen bij de verduurzaming van woningen

**Energieopwekkende gevels:** esthetisch mooie zonnepanelen als gevelbedekking. Plaatsing van panelen ter vervanging van geplande gevelrenovatie

**aardgasvrij infrarood:** aardgasvrij op basis van infraroodpanelen in containerwoningen

**Individuele ventilatiewarmtepompen:** ventilatiewarmtepomp wint warmte terug uit de ventilatielucht en slaat die op in een buffervat, waar warm water en vloerverwarming uit putten

**Biobased muur:** muur van lokale biobased materialen  
Biobased dakisolatie: verkenning naar implementatie van meer biobased producten (opslaan CO2)

**Solution air:** met een compressor (tijdelijk) opslaan van zonne-energie in hogedruk luchttanks



## Data en digitalisering

**Spotr:** makkelijk digitaal vastleggen van de onderhoudssituatie van een complex. Met behulp van een drone is de inspectieperiode teruggebracht van 3 dagen naar een halve dag per complex

**Woonfraude:** woonfraude algoritmes gericht op genereren en prioriteren van meldingen. Werkt op basis van interne data en webscraping. Met dit model is de slagingskans 1,5 keer hoger dan voorheen

**Datalab Sequent NXT:** opzetten van een datalake met Sequent NXT partners, bestaand uit vastgoed- en onderhoudsdata. Datalab gebruikt het datalake om algoritmes te ontwikkelen voor optimalisatie van het vastgoedonderhoud. Daarnaast ook inventarisatie van data behoeften

**Digital Twin:** een digitale kopie van de woning, gebaseerd op beeldherkenning binnen en buiten de woning. Geeft inzicht in duurzaamheid, energieverbruik en informatie over verschillende ruimtes, leidingwerk, lampen en bouwkundige elementen. Het is de connectie tussen de fysieke en de digitale wereld. Zonder fysiek te controleren is de staat van de woning digitaal bekend

**Sensor binnenkant van de woning: monitoren**

**luchtkwaliteit:** (i) meten, (ii) wat doen verbeter- en verduurzamingsprojecten met luchtkwaliteit en (iii) huurders bewegen tot een gezond luchtklimaat

**Eenhuren beleid algoritme:** algoritme dat de huurprijs van een woning bepaalt op basis van fysieke kenmerken van de woning. Het algoritme houdt geen rekening met de financiële positie van huurder

**Fundering Skygeo:** applicatie die met data en satellieten funderingsproblematiek in beeld brengt. Het systeem

biedt inzicht in ontwikkelingen in de tijd, waardoor sneller ingegrepen kan worden

**Verhuisalgoritme:** voorspellen van verhuiscapaciteit op basis van historische verhuisdata, woonwensen en woningnetdata

**DOMOTICA:** onderzoek naar mogelijkheden met domotica in seniorenwoningen, om langer en prettig verblijf in woningen mogelijk te maken

**Gebouwenpaspoort:** onderzoek naar diverse varianten van het gebouwenpaspoort

**Robotisering administratie:** robot scripts die geautomatiseerd administratieve taken uitvoeren

**Conversational analytics en intelligence:** hoe kan de kwaliteit van de klantenservice verbeteren door gebruik van AI?

**Lekdetectie badkamer/dak:** met slimme sensoren tijdig lekkages detecteren om grotere schade te voorkomen

## Wijkontwikkeling en woonconcepten

**Social Airbnb:** gericht op uitstroom uit maatschappelijke opvang en voorkoming van dakloosheid. Het (tijdelijk) huisvesten van (kwetsbare) bewoners in reeds verhuurde woningen. Het gasthuishouden stelt tegen een schappelijke vergoeding een kamer beschikbaar en de gast behoudt zijn inschrijfduur

**Thuisbaas:** omdraaien van de blik op mensen; van 'focus op achtergrond en problematiek' naar 'wanneer voelen mensen zich thuis?' Doel is om een ongrijpbaar thuisgevoel meetbaar te maken

**Zelfbeheer concepten:** Ontwikkelen van concepten gericht op zelfbeheer, waarbij bewoners zelf activiteiten uitvoeren waar ze anders een kleine vergoeding voor

betalen. Bijvoorbeeld onderhoud van een portiek of een gemeenschappelijke tuin

**Area of People:** community building applicatie; ingezet voor studenten

**Sociale circulariteit:** economisch rendabele buurtruimte, die iets toevoegt aan de wijk (bv beheerd door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt)

**Samen Thuis:** tijdelijk gedeelde huisvesting voor specifieke doelgroep zoals economisch daklozen

**Circulaire wijk:** experimenteren met volledig circulaire wijkvernieuwingaanpak

**Thuis:** tokenized punten voor beloning van bewoners, die zich inzetten voor complex of buurt

**Broodvergister:** oud brood wordt omgezet in gas en gebruikt door gasfornuizen in appartementen

**Bevordering doorstroming senioren:** hoe maken we de 'beter' in van Groot naar Beter concreet?



## BIJLAGE 5

# Lijst met geïnterviewde personen

### Interne gesprekken

#### Raad van commissarissen

Mevrouw I. de Bonth  
Mevrouw A. Kierkels  
De heer A. Melkert – voorzitter  
De heer P. Rutte  
Mevrouw M. Seighali  
De heer R. Wenselaar

#### Bestuur

De heer R. Haans  
Mevrouw R. Ritsema van Eck

#### Directieteam en Controller

De heer J. van Barneveld – Alliantie Ontwikkeling  
Mevrouw J. van der Burgt – regio Amersfoort  
De heer G. van Diermen – concerncontroller  
Mevrouw A. Oosterbaan – regio Gooi & Vechtstreek  
De heer W. Reimerink – Vastgoedonderhoud  
De heer K. Westhoff – regio Amsterdam/Almere

#### OR

Mevrouw K. Awondatu  
De heer J. van Diermen – voorzitter  
De heer L. Hilbrands  
De heer V. Kool  
Mevrouw E. McConico  
Mevrouw B. Themen

### Externe gesprekken

#### Gemeente Almere

De heer G. Boekhof – De Schoor  
Mevrouw N. van Burgsteden – Triade-Vitree  
De heer A. Deutekom – Goede Stede  
Mevrouw F. de Jonge – Wethouder  
De heer J. Lindenbergh – Wethouder  
De heer F. Mom – HBVA Almere

Mevrouw K. Ronner – Ymere  
De heer R. Rossen – voorzitter HBVA Almere  
Mevrouw S. de Vries – HBVA Almere

#### Gemeente Amsterdam

De heer E. Bartlema – !WOON  
De heer M. Bolkestein – gemeente  
De heer C. van Boven – Woonzorg  
De heer R. van Dantzig – Wethouder  
Mevrouw A. Lagae – DUWO  
De heer D. van Riet – HVO Querido  
Mevrouw C. Schippers – gemeente  
Mevrouw L. Schüller-de Lange – voorzitter HBVA Amsterdam  
Mevrouw K. Verdooren – Lieven de Key  
De heer B. Vink – gemeente  
Mevrouw A. Visser – AFWC  
De heer J. Vroege – gemeente  
Mevrouw A. Wilbers – Stadgenoot

#### Gemeenten Amersfoort

Mevrouw K. Jordans – gemeente Eemnes  
De heer A. Abdelkhalki – Portaal  
De heer R. Buter – Kwintes  
Mevrouw W. van Dasier – voorzitter HBVA Amersfoort  
Mevrouw A. Janssen – Wethouder Amersfoort  
Mevrouw K. Jordans – gemeente Eemnes  
De heer R. van Klooster – gemeente Eemnes  
De heer T. Reijn – Wethouder Eemnes  
Mevrouw G. Schouten – Kwintes  
De heer O. Suna – Wethouder Soest  
De heer G. van der Tol – gemeente Amersfoort  
De heer P. Toonen – Omnia Wonen  
Mevrouw P. Wehrmeijer – HBVA Amersfoort

#### Gemeenten Gooi & Vechtstreek

Mevrouw N. Bezemer – gemeente Gooise Meren  
De heer G. Driessen – Amerpoort  
De heer W. Fassotte – Dudok Wonen  
De heer M. van Gessel – G&O  
Mevrouw R. de Heer – gemeente Hilversum  
De heer P. Heezemans – HBVA Gooi- en Vechtstreek  
Mevrouw I. Huiskers – regio Gooi- en Vechtstreek  
Mevrouw K. Jordans – gemeente Blaricum  
Mevrouw A. Kennis – Wethouder Blaricum  
De heer G. Kolman – HBVA Gooi- en Vechtstreek  
De heer N. Schimmel – Wethouder Gooise Meren  
De heer R. de Vries – gemeente Huizen  
Mevrouw K. Walters – Wethouder Hilversum  
De heer K. Wierks – voorzitter HBVA Gooi- en Vechtstreek  
Mevrouw R. Zoetmulder – gemeente Wijdmeren

### Dialogsessie

#### Ketensamenwerking

De heer G. Bosman – Consolidated  
De heer C. Broekhuizen – Aalberts Bouw  
De heer L. van Dam – Energiewacht  
De heer F. Jak – de Alliantie  
De heer W. Reimerink – de Alliantie  
De heer D. Rutges – Rutges Vernieuwt  
Mevrouw M. Scheur – de Alliantie  
De heer J. Sijrier – de Alliantie

#### Innovatie

De heer R. Bastiaansen – Bax & company  
De heer W. van Beuningen – Nationaal Groeifonds/Bouwlab RDO  
De heer R. Buren – Nationaal Groeifonds/Bouwlab RDO  
De heer A. Harsta – Aldus  
De heer D. Huibers – Spotr  
De heer J. Theunissen – de Alliantie  
Mevrouw S. de Waard – de Alliantie