



NDSM LOODS

Tussenevaluatie Loodsraad

STICHTING KINETISCH NOORD

19 september 2024





Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
2. Doel en aanpak van de tussenevaluatie	2
3. Beschrijving nieuwe governance structuur	3
4. Resultaten	4
4.1. Mate van democratisering en invloed & overlegklimaat	4
4.2. Samenstelling Loodsraad	5
4.3. Commissie structuur	6
4.4. Rollen betrokkenen	7
4.5. Meerwaarde van de Loodsraad en prioriteiten voor de toekomst	9
5. Samenvattend: conclusies en aandachtspunten voor het vervolg	10

Bijlagen:

Bijlage 1 – Benaderde leden van de Loodsraad en commissies, voorzitter en secretaris

Bijlage 2 – Organogram – governancestructuur SKN conform nieuwe organisatiemodel

1. Inleiding

SKN en huurdersvereniging De Toekomst zijn eind 2022 gestart met de Loodsraad¹ omdat de vertegenwoordiging, participatie en het gevoel van ownership onder huurders en gebruikers in de NDSM Loods nog niet volwaardig geborgd was. De bedoeling was dat een nieuwe organisatievorm, met een duidelijke en eerlijke werk- en overlegstructuur, daar verandering in kan aanbrengen. Deze omvorming van de governance is vooral bedoeld om samen ruimte te maken voor het soort bezieling waarmee de NDSM Loods als vrijplaats eind vorige eeuw begonnen is. Ditmaal in een gedemocratiseerde en open structuur, die goed past bij een bottom-up benadering en bij een zich ontwikkelend, breed cultureel programma zoals we dat voor ons zien in de loods. SKN heeft met de instelling van de Loodsraad tot doel te komen tot een open, gezamenlijke en vruchtbare overlegstructuur waarin alle beleids- en beheersaspecten worden behandeld, en die tot wederzijds gedragen besluitvorming leidt. De oprichting van de NDSM Loodsraad eind 2022 is van grote betekenis voor de NDSM Loods: Stichting Kinetisch Noord en de Loodsraad geven voortaan samen vorm aan de toekomst van deze bijzondere culturele vrijplaats.

De notitie '*Culturele vrijplaats NDSM Loods*', dd 24 februari 2022, beschrijft hoe SKN en Huurdersvereniging De Toekomst de nieuwe governance structuur van de NDSM Loods voor zich zien. Met name hoe zeggenschap en organisatiestructuur vorm zal krijgen. De afspraak daarbij was dat één jaar na de start van het nieuwe organisatie-model een tussenevaluatie plaats zou vinden en na twee jaar een definitieve evaluatie van de nieuwe structuur. Dit rapport beschrijft de uitkomst van de tussenevaluatie om inzicht te krijgen in hoe het gaat na 1,5 jaar Loodsraad. Hoofdstuk 2 beschrijft doel en aanpak van de tussenevaluatie. Hoofdstuk 3 geeft de nieuwe governance structuur weer. In hoofdstuk 4 staan de resultaten van de tussenevaluatie en hoofdstuk 5 bevat de conclusies en aandachtspunten voor het vervolg.

2. Doel en aanpak van de tussenevaluatie

Doel

Het doel van de tussenevaluatie is om de voortgang te beoordelen van de inrichting van het nieuwe organisatie-model en aanbevelingen te formuleren voor eventuele bijsturing (indien nodig). Er wordt getoetst of we daadwerkelijk op weg zijn naar een passende open organisatie- en overlegstructuur. Dit betekent onder meer dat er sprake is van *meer democratisering* en van een *beter overlegklimaat* ten opzichte van de situatie voor de omvorming. Het accent van deze tussenevaluatie ligt op het proces. We evalueren de mate van democratisering en invloed, overlegklimaat, samenstelling van de Loodsraad, commissiestructuur en de rolinvulling van betrokkenen. We inventariseren in de tussenevaluatie niet van welke rechten de Loodsraad gebruik heeft gemaakt en of de directie op basis daarvan haar koers heeft gewijzigd. Dat komt aan bod in de eindevaluatie in 2025.

Aanpak: zelfevaluatie

De tussenevaluatie is een zelfevaluatie door de Loodsraad. Hiervoor heeft de Raad een begeleidingsgroep benoemd, bestaande uit: Jolanda Lanslots, Sarah Payton en Rob Post. De secretaris van de Loodsraad, Michelle Vogels, heeft de tussenevaluatie uitgevoerd.

In april 2024 is een vragenlijst verstuurd naar loodsraadleden (9), commissieleden die niet in de Loodsraad zitten (4) en de voorzitter (1) en secretaris (1) van de Loodsraad (zie bijlage 1 voor een overzicht). Vervolgens heeft de Loodsraad de resultaten besproken en aandachtspunten geformuleerd. Daarnaast zijn huurders per mail uitgenodigd om hun vragen, mening en ervaring met de Loodsraad tot nu toe te delen. Tenslotte heeft een bescheiden documentenanalyse

¹ De Loodsraad is een vertegenwoordigend orgaan om de zeggenschap van de huurdersgemeenschap in de NDSM Loods te waarborgen. In de Loodsraad hebben negen leden zitting, gekozen door de huurders in drie huurderscategorieën: huurders van de broedplaats, commerciële huurders en culturele of publieksgerichte huurders. De Loodsraad adviseert - gevraagd en ongevraagd - de Directie en de Raad van Toezicht van SKN over het te voeren beleid.

plaatsgevonden met als resultaat een beschrijving van de nieuwe governancestructuur en een opsomming van bijbehorende reglementen, functieomschrijvingen en/of procedures (hoofdstuk 3).

In deze tussenevaluatie is de opbrengst verwerkt van de heisessie die de Loodsraad in oktober 2023 heeft gehouden. De Loodsraad heeft toen in alle rust besproken wat er goed gaat, wat er beter kan en wat loodsraadleden daarvoor nodig hebben.

3. Beschrijving nieuwe governance structuur

Dit hoofdstuk beschrijft de nieuwe governance structuur en wat er is veranderd qua reglementen, functieomschrijvingen en procedures.

Nieuwe governancestructuur

De nieuwe organisatie- en overlegstructuur die is gerealiseerd bestaat uit twee veranderingen, die statutair zijn vastgelegd in de statuten van de Stichting Kinetisch Noord²

- a. Het stichtingsbestuur is omgevormd tot een Raad van Toezicht. Bestuurders hebben daarbij de rol gekregen van toezichthouder en de Directie de rol van directeur-bestuurder.
- b. De Loodsraad is geïnstalleerd. Dit orgaan is een vertegenwoordiging van de verschillende gebruikers, huurders en bespelers van de loods. De Loodsraad is op 17 november 2022 voor het eerst bijeen geweest en toen formeel en feestelijk geïnstalleerd.

Het takenpakket van de werkorganisatie (team SKN) is onveranderd. Per juli 2023 is het team uitgebreid met een secretaris voor de Loodsraad. Het organogram is conform aangepast (bijlage 2).

Nieuwe reglementen, functieomschrijvingen en procedures

Naar aanleiding van het nieuwe organisatiemodel zijn onderstaande documenten ontwikkeld:

- *Reglement Raad van Toezicht*. Dit reglement beschrijft onder andere de samenstelling, taken en werkwijze van de RvT. Het reglement is te vinden in de notitie 'Culturele vrijplaats NDSM Loods', dd 24 februari 2022 en in de aangepaste statuten van SKN.
- *Loodsraadreglement*. Dit reglement beschrijft de werking van de Loodsraad. Het reglement is te vinden in de notitie 'Culturele vrijplaats NDSM Loods', dd 24 februari 2022 en in de aangepaste statuten van SKN.
- *Reglement van Orde van de Loodsraad*. De Loodsraad heeft afgesproken dat de vergaderingen in eerste instantie organisch verlopen en het reglement van orde voorlopig alleen te gebruiken als kader. Het document kan worden aangepast indien nodig.
- *Commissiestructuur*. De instelling van commissies is vastgelegd in het Loodsraadreglement. Op 9 februari 2023 heeft de Loodsraad vijf commissies³ geïnstalleerd waar zij voorlopig mee gaat werken. In overleg met de toenmalige Ballotagecommissie en de Loodsraad is besloten dat de Ballotagecommissie (nog) geen onderdeel wordt van de Loodsraad, zoals oorspronkelijk beoogd.
- *Beschrijving rol en proces Loodsraad versus commissies (29/2/2024)*. Dit document is opgesteld naar aanleiding van de heisessie van de Loodsraad in oktober 2023 om het proces en de rol van de Loodsraad en de commissies nog verder te verduidelijken.
- *Verkiezingsreglement (29/8/2022)*. Dit reglement beschrijft de werkwijze en procedure van de verkiezingen voor het lidmaatschap van de Loodsraad. Dit reglement is vastgesteld door de kiescommissie⁴ die toezicht hield op het verloop van de verkiezingen tussen 24 t/m 27 oktober 2022.
- *Besluit communicatie met huurders (9/2/2023 & aangescherpt op 23/11/2023)*. Dit document beschrijft de interne communicatiestructuur tussen Loodsraad en huurders.

² De aangepaste statuten van Stichting Kinetisch Noord zijn op 27 december 2022 notarieel gepasseerd.

³ Op 9 februari 2023 zijn de volgende commissies ingesteld: commissie Beheer, commissie Energie & Duurzaamheid, commissie Culturele Visie & Identiteit, commissie Financiën en de Agendacommissie.

⁴ De kiescommissie bestond in 2022 uit Rob Post, Annemieke Stoppelenburg, Hessel Dokkum, Gus van Oppen en Simon Rhebergen.

Bij de implementatie van het nieuwe organisatiemodel was het idee om de directie aan te stellen onder een aangepast directiereglement en functieomschrijving. Deze documenten zijn (nog) niet formeel vastgesteld. Wel is in die periode een concept profiel voor de directeur-bestuurder opgesteld, die in 2024 wordt aangepast in het kader van de opvolging van de huidige directeur-bestuurder in 2025. Op dat moment zal het profiel ook formeel worden vastgesteld, na advies van de Loodsraad.

4. Resultaten

Van de 15 verstuurd vragenlijsten (naar leden, voorzitter en secretaris van de Loodsraad en zijn commissies) zijn er 13 ingevuld. Eén Loodsraadlid en één commissielid hebben de vragenlijst niet ingevuld. Daarnaast heeft één huurder zijn mening gedeeld over de Loodsraad tot nu. De uitkomsten zijn hieronder gecategoriseerd in vier hoofdonderwerpen: mate van democratisering en invloed & overlegklimaat; samenstelling van de Loodsraad; commissiestructuur; rolinvulling van betrokkenen. De laatste paragraaf geeft een overzicht van de ervaren meerwaarde van de Loodsraad en prioriteiten voor de toekomst.

4.1. Mate van democratisering en invloed & overlegklimaat

Het merendeel van de Loodsraad en de commissies vindt dat er sprake is van meer democratisering en een verbeterd overlegklimaat in de loods ten opzichte van de situatie van voor de omvorming:

- er is regelmatig gestructureerd overleg tussen directie en de Loodsraad en commissies
- alle onderwerpen zijn bespreekbaar en daar kan advies over worden uitgebracht
- de onderlinge sfeer van de gesprekken is verbeterd en het vertrouwen gegroeid.

Genoemde elementen die zorgen voor meer democratisering zijn:

- toegenomen onderling begrip voor elkaars perspectief
- verbeterde relaties tussen verschillende typen huurders
- een versterkt community gevoel (minder 'wij/zij')
- kortere lijntjes met directie en medewerkers van SKN.

Met name in de commissies wordt, vanuit vertrouwen, open en constructief samengewerkt aan een gedeeld doel. De Loodsraad/commissies beoordelen het *recht* op invloed hoog, zowel op de ontwikkeling van de culturele visie en het meerjarenbeleidsplan als op beleid over beheer kwesties. Echter de *ervaren* invloed voelt vooralsnog beperkt, omdat het nog niet tot veel zichtbare resultaten heeft geleid of omgezet is in concreet beleid.

Alle Loodsraadleden ervaren veel of voldoende ruimte om het oneens te zijn met de voorzitter van de Loodsraad. In een enkel geval kapt de voorzitter iemand wel eens hard af, maar tegengeluiden zijn altijd welkom. De helft van de respondenten (7) vindt dat de voorzitter (heel) veel heeft bijgedragen aan het proces van democratisering en het creëren van een positief overlegklimaat. Alleen al door alle tijd en moeite die hieraan wordt besteedt, maar met name omdat iedereen punten op de agenda kan plaatsen en er ruimte is om over alles te overleggen. De andere helft (6) vindt dat dit in redelijke mate is gebeurd. Daarbij is genoemd dat 'democratisering en overlegklimaat' een gezamenlijk verdienste is, wat het lastig maakt om alleen een waarde te geven aan het aandeel van de voorzitter daarin. Anderen vinden dat in de afgelopen periode bepaalde belangrijke onderwerpen niet door de voorzitter in de Loodsraad zijn geagendeerd, zoals het egaliseren van de Noordstrook, de financiële constructie en afspraken met NDSM Producties en de samenwerking binnen/buiten Stichting. Dat gaat volgens hen in tegen het principe van democratisering.

De Loodsraad constateert verder nog lerende te zijn om het democratiseringsproces zo optimaal mogelijk te laten functioneren. Soms is het soms nog wat zoeken als het gaat om de invulling van de rol en het proces. Soms is er een belangrijk onderwerp niet in de Loodsraad geagendeerd, zoals hierboven aangegeven. Soms zijn de discussies in de Loodsraad nog niet inhoudelijk genoeg en wordt

net de relevante informatie of voorbereiding gemist om tot die inhoudelijke discussie te komen. Daarnaast is de input die de Loodsraad en de commissies leveren ook nog niet zo concreet zichtbaar. Dat maakt dat het nog te vroeg is om uitspraken te doen of de democratisering ook is toegenomen in de zin van het hebben van daadwerkelijke invloed op beleid en wederzijds gedragen besluitvorming.

4.2. Samenstelling Loodsraad

Afspiegeling kiesgroepen

Bijna iedereen (12) vindt de huidige drie kiesgroepen⁵ een goede afspiegeling van de NDSM Loods, met daarbij de opmerking dat het 'culturele' wel de boventoon moet blijven houden. Eén persoon twijfelt over de kiesgroep Commercieel. Die twijfel komt voort uit de vraag of 'commercieel' het juiste onderscheidende kenmerk is ten opzichte van de andere kiesgroepen. Ter toelichting:

- de vertegenwoordiger vanuit horeca kan ook een aparte categorie zijn of vallen onder de kiesgroep publieksgericht
- bij de vertegenwoordiger van de IJhallen gaat het om onderscheid tussen een externe huurder die een aantal keer per jaar de loods gebruikt versus huurders die dagelijks in de loods werken
- bij de vertegenwoordiger van commerciële vaste atelierhuur: beroep van deze huurder is hetzelfde als de andere CAWA huurders waardoor het onderscheid commercieel/broedplaats minder relevant is.

Verhouding zetelverdeling

Over de verhouding van de zetelverdeling⁶ tussen de kiesgroepen lopen de meningen uiteen: zeven mensen (53,8 %) vinden de huidige zetelverdeling passend. Vijf mensen (38,5 %) vinden van niet. Dat gaat in alle gevallen om het aantal zetels in de kiesgroep Commercieel en over het type commerciële partijen die onder deze kiesgroep valt. Argumenten die hier voor zijn gegeven:

- Het aantal zetels voor de kiesgroep Commercieel is te groot ten opzichte van de Broedplaats.
- Betrokkenheid, passie en inzet van broedplaatsleden is groter dan inzet van commerciële leden.
- De Broedplaats is inhoudelijk de belangrijkste, meest identiteitsvormende groep en in maatschappelijk opzicht ook de kwetsbaarste groep. De grootste stem zou daar moeten zitten.
- Externe commerciële partijen die incidenteel de ruimte huren, hebben geen baat bij de permanente dagelijkse gang van zaken in de loods.
- Het aantal zetels voor de commerciële kiesgroep staat niet in verhouding tot het aantal huurders die onder die categorie vallen.
- Ervaring van de afgelopen periode laat zien dat externe huurders minder betrokken zijn bij het reilen en zeilen van de loods. Er is minder gevoel van samen bouwen aan de toekomst van de loods. Alleen vaste huurders zouden in de Loodsraad zitting mogen nemen.

Zij pleiten voor:

- het terugbrengen van het aantal zetels voor de kiesgroep Commercieel naar twee
- het uitbreiden van het aantal zetels voor de kiesgroep Broedplaats of Publieksgericht/cultureel programmeren (Loodsraad moet dan kiezen) met één;
- het aanpassen van het type partijen die voor de kiesgroep Commercieel in aanmerking komt, namelijk alleen vaste commerciële huurders. Noot hierbij: wie zijn vaste huurders, want IJhallen kan je bijvoorbeeld ook zien als een 'vaste huurder', ook al maken zij incidenteel gebruik van de ruimte.

⁵ De huidige kiesgroepen zijn: 1. Broedplaats (Kunststad & Oostvleugel); 2. Publieksgericht en cultureel programmeren; 3. Commercieel (commerciële vaste en tijdelijke huurders en ateliers)

⁶ De huidige zetelverdeling is als volgt: Broedplaats: 4; Publieksgericht en cultureel programmeren: 2; Commercieel: 3.

4.3. Commissie structuur

Soort commissies

Op dit moment zijn er vijf commissies actief onder de Loodsraad. Bijna iedereen (10) vindt dit de juiste commissies. De belangrijkste onderwerpen zijn daarmee gedekt of er is voldoende vrijheid onder de Loodsraadleden om (tijdelijk) extra commissies in het leven te roepen. Wel is het zo dat niet iedereen altijd even goed op de hoogte is wat er in de commissies gebeurt waar zij zelf niet in zitten. Eén persoon vindt dat onderwerpen als ‘ontwikkelingen in de loods’ (denk aan underskate, theater, inperken van de voetdruk van de markt en evenementen) en ‘communicatie’ nog onvoldoende aandacht krijgen in de huidige commissies. Twee personen geven aan een commissie te missen, namelijk: de ballotagecommissie en een commissie ‘historisch en kunstzinnig geweten van de loods’⁷.

Functioneren commissies

Over het functioneren van de commissies is men gemiddeld genomen redelijk tevreden (zie tabel). Ontevredenheid komt met name voort uit het gevoel nog weinig stappen vooruit te hebben gezet.

Commissie	Zeervrededen	Enigszins tevreden	Neutraal	Enigszins ontevreden	Zeervrededen
Beheer	2	4			
Energie & Duurzaamheid		1	2	1	
Culturele Visie & Identiteit	1	4		1	
Financiën		1	3		
Agendacommissie	2	1			

Toelichting op het functioneren per commissie:

- Commissie Beheer: Gaat goed. Het overleg is constructief en positief. De vergaderstructuur kan nog iets verbeteren en er mag meer over beheervraagstukken gecommuniceerd worden richting huurders. Kunnen werken vanuit een beheerplan zou helpend zijn voor beleidsontwikkeling.
- Commissie Energie & duurzaamheid: deze commissie kan beter daar waar het gaat om de snelheid van de informatievoorziening vanuit het externe installatiebedrijf. De gesprekken die er zijn geweest zijn inhoudelijk constructief en nuttig.
- Commissie Culturele visie & Identiteit: Ervaring is positief. Goede inhoudelijke gesprekken. Ieder legt nadruk op andere aspecten, wat het ook lastig maakt. Spanningsveld: komen we tot een scherp ambitieus plan of een breed plan maar niet gedurfd. Gaat soms nog iets te vaak en te lang over het proces. Mag meer sturing komen om inhoud te vertalen naar het daadwerkelijke plan.
- Commissie Financiën: Verhouding en sfeer zijn goed. Goed dat er een huurder van buiten de Loodsraad in zit. De commissie moet nog wel meer zijn vorm krijgen. Er worden onderwerpen voorgelegd en inhoudelijk besproken, maar soms ontbreken cijfers of informatie om iets meer inhoudelijk de diepte in te kunnen gaan.
- Agendacommissie: Gaat goed. Goed voorbereid en de sfeer is open en opbouwend.

Proces commissies en Loodsraad

Het proces van de commissies ten opzichte van de Loodsraad is nog niet ingesleten. Er komen nog niet veel onderwerpen, voorbereid en onderbouwd, vanuit de commissies bij de Loodsraad. Dat maakt dat er in de vergaderingen van de Loodsraad nog niet veel inhoudelijke discussies zijn.

⁷ Commissie ‘historisch en kunstzinnig geweten van de loods’ is een adhoc commissie die alle ingrepen, veranderingen en aanpassingen bespreekt die aan de loods worden gedaan om te zorgen dat het karakter van de loods zo goed mogelijk behouden blijft.

4.4. Rollen betrokkenen

Rolduidelijkheid in het besluitvormingsproces

Voor de meesten (9 van de 13; 69%) zijn alle rollen in het besluitvormingsproces (genoeg) duidelijk (zie tabel).

Rol	Duidelijk	Genoeg duidelijk	Neutraal	Niet geheel duidelijk	Onduidelijk
Loodsraadleden	4	5	2	2	-
Commissieleden	5	6		2	-
Voorzitter Loodsraad	4	6	1	2	-
Secretaris Loodsraad	5	6	1	1	-
Directeur-bestuurder	3	6	1	3	-

Vier mensen vinden bepaalde rollen niet geheel duidelijk om de volgende redenen:

- Het is lastig inschatten wat de directeur-bestuurder nu wel en niet onafhankelijk mag besluiten.
- De uiteindelijke besluitvorming is qua theorie duidelijk maar in de praktijk pakt het anders uit. De grenzen zijn hier nog niet volledig bepaald doordat we nog in een beginnende fase zitten.
- De Loodsraad brengt tot nu toe nog weinig (gevraagd en ongevraagd) advies uit, wat de rol van de Loodsraad onduidelijk maakt.
- De voorzitter van de Loodsraad is ook directeur-bestuurder, maar geen lid van de Loodsraad. Hoe zit dat in de commissies? De voorzitter van de Loodsraad / directeur-bestuurder zit bijvoorbeeld ook bij de culturele commissie. In welke rol doet hij dit?
- Onduidelijkheid over de rol van de medewerkers van SKN. Zij zijn lid van een aantal commissies, geen lid van de Loodsraad en worden aangestuurd door de directeur-bestuurder. Zijn voor alle medewerkers de werkwijze en rollen in het besluitvormingsproces ook helder?
- Onduidelijkheid over structuur en bezetting van SKN. Staat het aantal werknemers en de uren per werknemer in verhouding tot de werkzaamheden die nodig zijn om de loods te exploiteren? Is er bijvoorbeeld meer behoefte aan een beheerder dan een fulltime directeur-bestuurder?

Functioneren betrokkenen (leden, voorzitter en secretaris)

De meeste mensen zijn neutraal (6) of tevreden (5) over hun eigen functioneren als lid van de Loodsraad of commissie. Er klinkt een bepaalde mate van bescheidenheid in door: het kan altijd beter. Soms geven mensen aan niet te kunnen leveren wat ze graag zouden willen, vanwege beperkte beschikbare tijd, het wennen aan vergaderen, het niet voor mekaar krijgen de focus op inhoud te krijgen of omdat het onderwerpen betreft waar ze niet zo mee bekend zijn. Ook geeft iemand aan een betere bijdrage te kunnen leveren als iedereen de vergaderingen goed voorbereid.

De rol van de voorzitter is aan de orde geweest in paragraaf 4.1. Er is op dit moment geen vice-voorzitter van de Loodsraad benoemd en deze functie is ook door niemand gemist de afgelopen 1,5 jaar. Principieel of formeel gezien vinden twee mensen dat deze functie wel ingevuld zou moeten worden. De rol van de secretaris wordt voor iedereen naar tevredenheid ingevuld. De ervaringen tot nu toe zijn positief: werkt zorgvuldig, gestructureerd, benaderbaar, zit er bovenop en geeft ondersteuning waar nodig in het proces. Notulen zijn helder en mailcommunicatie prettig qua toon. Een punt om alert op te zijn is in hoeverre de secretaris inspraak heeft. Regelmatig wordt de mening van de secretaris meegenomen in een discussie. Het moet helder zijn of dat de bedoeling is.

Verwachtingsmanagement en tijdsinvestering

Voor zeven mensen is de rol als lid van de Loodsraad of een commissie in de praktijk anders uitpakend dan verwacht. Hieronder overzicht van verwachtingen:

- meer initiatief vanuit de Loodsraad/commissies; meer het grote plaatje, het plan

- meer gevoel van urgentie en daadkracht. Meer adviezen uitbrengen en op voorstellen kunnen reageren. Meer ruimte voor de Loodsraad om in ontwikkelings/beleidsprocessen input en advies te geven, denk bijvoorbeeld aan de ontwikkelingen in de Underskate. Om dat te kunnen doen is wel meer informatie nodig, zoals wat zijn de kaders, opties, planning?
- tijd om dieper over complexe vraagstukken na te denken, zoals 'overlast', 'graffiti', beleidsplan.
- het gaat veel over structuur en minder over inhoud; gevoel dat we nog steeds niet precies weten hoe de rol als Loodsraad te vervullen en waar de grenzen liggen
- vooraf niet op de hoogte dat er commissies zouden komen, dat kost meer tijd dan verwacht
- meer contact met de andere commissies
- er wordt meer van de Loodsraadleden verwacht dan gedacht en het vraagt veel.

Zeven mensen geven aan de tijdsinvestering die het werk van de Loodsraad en commissies met zich mee brengt prima te vinden. Deels zijn dit de mensen voor wie dit onderdeel is van hun werkzaamheden (werkapparaat SKN) en deels zijn het mensen die het met passen en meten goed kunnen inpassen in hun agenda. De andere zes mensen ervaren de tijdsinvestering als (erg) veel / intensief. Dit zijn de Loodsraadleden die in meerdere commissies zitten of voorzitter zijn van een commissie. Het werk wordt als moeilijker en zwaarder ervaren dan verwacht en de commissies leveren extra werk op. Het gaat ook om complexe vraagstukken, die tijd vragen om over na te denken, over te lezen en te bespreken. Het is daarin soms zoeken naar tijd gezien de vele vergaderingen. Eén persoon stelt de vraag of de Commissie Culturele Visie & Identiteit bijvoorbeeld niet meer werk doet dan dat de bedoeling zou moeten zijn. Als het werkapparaat de inhoudelijke stukken zou schrijven en ter discussie en aanscherping voorleggen aan de Loodsraad/commissies, zal de werklast van de Loodsraad/commissie mogelijk verminderen.

Verantwoording naar kiezers/huurders

De helft van de Loodsraadleden (4) is van mening dat de Loodsraad voldoende verantwoording aflegt aan de kiezer/huurders over waar de Loodsraad mee bezig is. Huurders worden regelmatig geïnformeerd via nieuwsbrieven en alle notulen zijn te vinden op de webpagina van de Loodsraad. De inspanning om dat te lezen is een keuze van iedere huurder/kiezer zelf. Daarnaast kunnen huurders zelf ook Loodsraadleden en het SKN-team benaderen voor vragen. Vanuit de commissies Beheer en Culturele Visie & Identiteit is input van huurders gevraagd, onder andere via een enquête en bijeenkomsten.

De andere helft van de Loodsraadleden (4) vindt dat dit onvoldoende gebeurt. Eén persoon vindt dat omdat zij zelf als individu niet heel actief met huurders buiten het eigen atelier communiceert. De anderen denken dat de collectieve vertegenwoordigende functie van de Loodsraad richting kiezers beter kan. De huidige schriftelijke informatie landt waarschijnlijk niet bij de gemiddelde huurder. Volgens één persoon vraagt het bouwen en ondersteunen van een gemeenschap en het vormgeven van democratisering om meer live interacties (formeel en informeel) tussen Loodsraad en huurders, zoals informatiebijeenkomsten, inloop ochtenden of huurdersborrels. Ook het uitgeven van NDSM boekjes zoals "Huren op de NDSM" (met informatie over de governance structuur, rechten en plichten, hoe de verwarming werkt etc) kunnen de kracht van een gemeenschap uitstralen. Net zoals het updaten van het oude beheerplan. De ontvangen reactie van de huurder onderschrijft bovenstaand gevoel: ruimte tot meepraten, voor diegenen die dat willen, wordt gemist. De behoefte is om een divers geluid in een open debat te laten ontstaan zodat individuele huurders op een actievere manier betrokken worden en ruimte krijgen om bij te dragen aan het collectieve kapitaal.

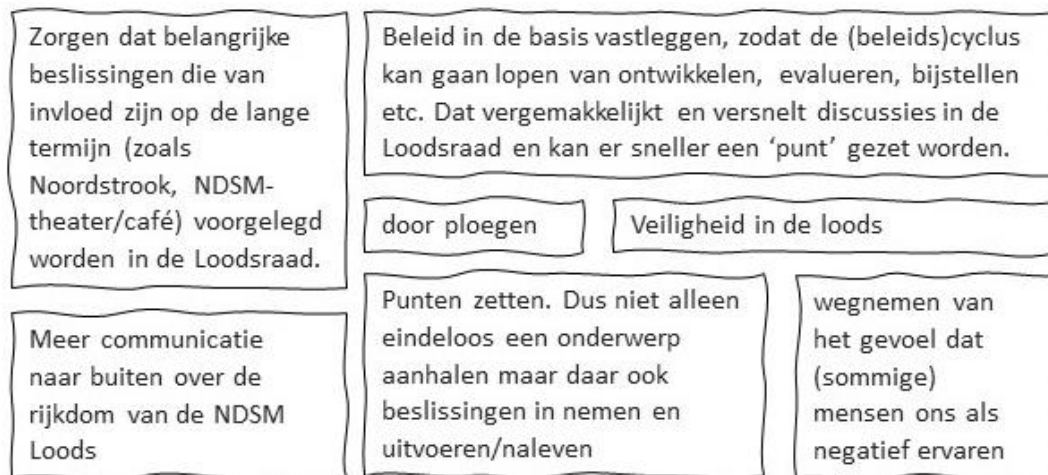
4.5 Meerwaarde van de Loodsraad en prioriteiten voor de toekomst

Tot slot is aan mensen is gevraagd dingen te benoemen die zij als positief hebben ervaren door deelname de Loodsraad en commissies, maar ook dingen die prioriteit hebben om te verbeteren of dingen die zij nog wilden toevoegen. Hieronder de opmerkingen.

Meerwaarde van de Loodsraad



Welke verbetering heeft prioriteit in de toekomst?



Dingen om niet te vergeten

Er zijn nog een aantal punten genoemd door leden om niet te vergeten: zorgen voor continuïteit van de kennis en ervaring van huidige Loodsraadleden bij een volgende termijn van de Loodsraad; ons niet laten ontmoedigen, democratie is vooral hard werken; om focus, richting en energie te geven, vaker stil staan bij het 'waarom' (en niet alleen bij 'wat' en 'hoe'); meer ambitie in de 'wat'; stappen nemen om te zorgen dat huurders geen afstand meer ondervinden tussen hen en SKN; de relatie met de huurdersvereniging.

5. Samenvattend: conclusies en aandachtspunten voor het vervolg

De Loodsraad als medezeggenschapsorgaan is nieuw in de NDSM Loods. Op basis van de resultaten van de tussenevaluatie is de algemene eindconclusie dat SKN met deze Loodsraad - al lerende - redelijk goed op weg is naar een passende open organisatie- en overlegstructuur, met meer democratisering en een beter overlegklimaat. Af en toe is het voor de Loodsraad, samen met de directeur-bestuurder en werkorganisatie van SKN, nog wat zoeken hoe de (optimale) nieuwe rol van de Loodsraad in het besluitvormingsproces vorm te geven, maar de eerste (voorzichtige) resultaten tekenen zich inmiddels af. Er zijn ook een aantal aandachtspunten voor het vervolg die in onderstaande conclusies zijn meegenomen.

Formele structuur, reglementen en procedures goed vastgelegd

We kunnen concluderen dat de nieuwe organisatie- en overlegstructuur statutair goed is vastgelegd en relevante bijbehorende reglementen, procedures en werkwijzen beschikbaar zijn. Diverse commissies zijn ingericht, een secretaris is geworven en de interne communicatiestructuur is ingericht. De formele documenten bieden voldoende kader om het democratiseringsproces te faciliteren.

Aandachtspunt voor het vervolg:

- aanpassen van het directiereglement en het functieprofiel van de directeur-bestuurder. Het functieprofiel is reeds in de maak gezien het vertrek van de huidige directeur-bestuurder in 2025 en zal later dit jaar voor advies aan de Loodsraad worden voorgelegd.

Meer democratisering en beter overlegklimaat ten opzichte van voor de omvorming

De Loodsraad constateert dat er sprake is van meer democratisering en van een beter overlegklimaat ten opzichte van de situatie voor de omvorming. De afgelopen anderhalf jaar is er structureel constructief overleg over uiteenlopende inhoudelijke thema's tussen de directie van SKN en de Loodsraad en zijn commissies. Leden van de Loodsraad en de commissies ervaren daardoor meer onderling begrip voor elkaars perspectief, verbeterde relaties tussen verschillende typen huurders, een versterkt community gevoel (minder 'wij/zij') en kortere lijntjes met directie en medewerkers van SKN. Met name in de commissies wordt, vanuit vertrouwen, open en constructief samengewerkt aan een gedeeld doel. Het werk van de Loodsraad heeft tot nu toe echter nog tot weinig zichtbare resultaten geleid als het gaat om adviezen aan de Directie en RvT en de ontwikkeling van wederzijds gedragen beleid.

Democratisering is hard werken: rollen en processen moeten nog inslijpen

Geconcludeerd kan worden dat democratisering ook hard werken is: het proces is boeiend en nieuw, maar ook intensief, soms frustrerend, taai en kost veel tijd. De rollen in het besluitvormingsproces zijn (redelijk) duidelijk en ieders functioneren is naar tevredenheid. De rol brengt ook verplichtingen met zich mee en vraagt veel werk van de Loodsraadleden. Het besluitvormingsproces en werkproces van Loodsraad en Commissies is nog niet geheel ingesleten en het onderling vertrouwen tussen directie en Loodsraad kwetsbaar. Al met al zijn we wél op weg om het democratiseringsproces zo optimaal mogelijk te laten functioneren. Soms nog wat zoekend, maar vooral stap voor stap gezamenlijk lerend.

Aandachtspunten voor het vervolg:

- verdeling taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van directeur-bestuurder, Loodsraad en werkapparaat
- beleid op relevante onderwerpen op papier zetten
- meer concrete voorstellen voor advies naar de Loodsraad vanuit de directie en commissies.

Samenstelling Loodsraad goed, maar zetelverdeling heroverwegen

De samenstelling van de Loodsraad is vooralsnog goed gekozen. De huidige drie kiesgroepen zijn een goede afspiegeling van de NDSM Loods en haar huurders en gebruikers.

Aandachtspunt voor het vervolg:

- heroverwegen van de invulling van de kiesgroep 'commercieel' en de bijbehorende zetelverdeling.

Commissiestructuur passend

De huidige commissies functioneren redelijk goed en bieden voldoende structuur om de belangrijkste onderwerpen te kunnen bespreken. Ook is er voldoende vrijheid om indien nodig (tijdelijk) extra commissies in het leven te roepen.

Aandachtspunten voor het vervolg:

- de verhouding tussen de Ballotagecommissie en de Loodsraad
- meer uitwisseling/terugkoppeling in de Loodsraad over wat er in de commissies gebeurt
- discussies in de commissies vertalen naar meer zichtbare resultaten en deze delen met de huurders/kiezers.

Vertegenwoordigende rol naar kiezers mag sterker

Huurders worden regelmatig geïnformeerd over de voortgang van de Loodsraad en de Commissies via nieuwsbrieven en de webpagina. Daarnaast zijn huurders een aantal keer om meningen en input gevraagd via een enquête of bijeenkomsten.

Aandachtspunt voor het vervolg:

- een manier vinden om de individuele bijdragen van huurders in het proces nog meer te faciliteren, bijvoorbeeld door meer live interactie tussen Loodsraadleden en huurders. Uiteindelijk ligt de sleutel voor succes van democratisering ook bij de grotere groep die moet kunnen ervaren dat er iets gebeurt aan hun ervaren problemen en met hun ideeën voor oplossingen.

Bijlage 1 – Benaderde leden van de Loodsraad en commissies, voorzitter en secretaris

Wie	Loodsraad	Commissie Beheer	Commissie Culturele Visie & Identiteit	Commissie Financiën	Commissie Energie & Duurzaamheid	Agenda commissie
Eva Klee	Lid	x	x			
Marjanne van Helvert	Lid	x				
Casper Oorthuys	Lid		x			
Thierry van Raaij	Lid				x	
Jolanda Lanslots	Lid		x	x		
Sarah Payton	Lid		x	x		x
Reinout Ezinga	Lid				x	
Peter Hoogewerf	Lid	x				
Floor Wesseling	lid		x			
Rob Post	voorzitter		x	x	x	x
Michelle Vogels	secretaris		x	x	x	x
Mariska Middendorff	toehoorder	x				
Anton Surink	-	x				
Arne de Wit	-	x				
Erik van Raalte	-			x		

Daarnaast zijn alle huurders in de gemeenschap via een nieuwsbrief in april 2024 uitgenodigd om hun vragen, mening en ervaring met de Loodsraad tot nu toe te delen. Daar is één reactie op gekomen.

