

Lieven de Key



VISITATIERAPPORT Periode 2021-2024

Inhoudsopgave

- 3 HOOFDSTUK 1
Position paper Lieven de Key
- 6 HOOFDSTUK 2
Totaalbeeld
- 7 HOOFDSTUK 3
Inleiding
- 8 HOOFDSTUK 4
Recensie
- 11 HOOFDSTUK 5
Maatschappelijke waarde:
wat doet de corporatie?
- 19 HOOFDSTUK 6
Maatschappelijke verankering:
hoe verbonden is de corporatie?
- 21 HOOFDSTUK 7
Besturing: hoe doet de corporatie het?
- 23 HOOFDSTUK 8
Maatschappelijke capaciteit:
is de corporatie toegerust voor de opgave?
- 24 HOOFDSTUK 9
Verantwoording visitatie
- 27 HOOFDSTUK 10
Bestuurlijke reactie Lieven de Key en
Maatschappelijke reactie Arcade

► 1 Position paper Lieven de Key

Starten en Wonen sinds 1868

In 1868 besloten zo'n vijfhonderd Amsterdamse arbeiders om elke week een dubbeltje opzij te leggen om woningen te kunnen bouwen. Dat was onze start. Met durf en het kiezen van een eigen koers zetten wij ons vandaag de dag nog steeds in om te kunnen starten en wonen in Amsterdam.

Onze missie luidt als volgt:

Lieven de Key geeft starters een kans op de Amsterdamse woningmarkt en biedt al onze bewoners een betaalbaar thuis. We maken starten en wonen in een ongedeelde en dynamische stad mogelijk voor huidige en toekomstige generaties.

In 2024 hebben we de nieuwe koers van Lieven de Key vastgesteld. Met oog voor woonstarters én voor mensen die al langer bij ons huren. We geven jongeren de kans om hun eerste stappen te zetten op de Amsterdamse woningmarkt. En we zorgen voor een plek waar al onze bewoners zich thuis voelen. Lieven de Key heeft 30.000 woningen in Amsterdam en Diemen. Dagelijks werken we met een betrokken team van zo'n 400 medewerkers aan het realiseren van onze doelen.

Lessen uit de vorige visitatie

De visitatiecommissie gaf ons in 2021 een vijftal verbeter- en aandachtspunten mee, waarmee we als volgt aan de slag zijn gegaan. We hebben veel energie gestoken in het verbeteren van onze dienstverlening. Zo zijn de klantprocessen verbeterd en hebben we de organisatie aangepast met duidelijkere verantwoordelijkheden.

Verduurzaming bestaande voorraad: Lieven de Key heeft dit opgepakt met een intensief programma - de zogenaamde schilaanpak - met als doel om voor 2029 alle EFG-labels weg te werken.

Kwetsbare doelgroepen: de afspraken hierover zijn opgenomen in de prestatieafspraken. Lieven de Key levert haar aandeel hierin en werkt hierbij nauw samen met de zorginstellingen. Meer aandacht voor de zittende huurders: in onze nieuwe koers is explicieter dan voorheen aandacht voor de bewoners die niet tot de groep woonstarters behoren.

De relatie met huurderskoepel Arcade is aanzienlijk verbeterd door Arcade in een vroeg stadium te betrekken bij onze beleidsontwikkeling en hun adviezen en signalen serieus te nemen.

Visitatieveld maatschappelijke waarde

Bouwen voor woonstarters

We zijn de afgelopen jaren succesvol geweest in het bouwen van woningen voor onze doelgroep woonstarters. In de visitatieperiode hebben we ruim 3000 woningen opgeleverd en eind 2024 hadden we bijna 950 woningen in aanbouw. Dankzij de bijzondere architectuur won wooncomplex Stepstone aan de Zuidas in 2024 de Zuiderkerkprijs. Bij sloop/nieuwbouw bouwen we ook woningen die aansluiten bij de behoeften van mensen die daar al woonden. We gaan uit van een integraal woonconcept, waarbij doelgroep, community-opbouw, invulling van gemeenschappelijke ruimten en beheer op elkaar zijn afgestemd. Een bijzondere plaats nemen onze Startblokken in, waar Nederlandse jongeren samen met jonge statushouders een community vormen en elkaar helpen met een goede start in Amsterdam.

Betaalbare en toekomstbestendige woningen

We zetten vol in op het verbeteren en verduurzamen van ons bestaande bezit. Zo zorgen we voor beter geïsoleerde woningen en meer wooncomfort en lagere woonlasten voor onze bewoners. We starten met de slechtste woningen en sluiten zo veel mogelijk aan bij natuurlijke momenten, zoals planmatig onderhoud.

Na een pilot in 2022 zijn we in 2023 gestart met de schilaanpak van onze complexen met slechte energielabels. In 2024 hebben we 52 complexen met bijna 1300 woningen aangepakt, waarvan een groot deel een E-, F- of G-label had. Onze ambities voor woningen in VvE's zijn hetzelfde, maar dit gaat door besluitvorming in VvE's langzamer. Daarnaast zijn in sommige monumentale panden aanpassingen niet mogelijk door welstandsregels of buitengewoon hoge kosten. Tijdens de uitvoering van de schilaanpak doen we ook voorbereidingen zodat al onze woningen vanaf 2050 aardgasvrij zijn. Waar het kan plaatsen we zonnepanelen. Daarnaast voerden we verbeterprojecten uit. Zo hebben we 348 woningen in de Punt (Amsterdam-Noord) gerenoveerd, met herstel van de historische uitstraling van deze 100-jarige buurt. We begonnen we met het gasloos maken van 600 woningen in de K-Buurt in Amsterdam Zuidoost. Met ons riothermieproject in Amsterdam Noord verduurzamen we innovatief: door warmte te winnen uit het riool kunnen we woningen duurzaam verwarmen.

Inzetten op veerkrachtige en leefbare buurten

Samen met bewoners(commissies) en partners in de buurt onderzoeken we

wat onze bewoners nodig hebben. Bijvoorbeeld de buurtaanpak Kleine Wereld in Amsterdam Noord, waar de veerkracht al langere tijd onder druk staat. Op sociaal gebied zijn acties uitgezet om de complexen veiliger en meer leefbaar te maken, zoals het aanbrengen van intercoms, het samen met bewoners schilderen van trappenhuisen en inzet van stichting Vooruit (waarbij studenten in de buurt als vrijwilliger aan de slag gaan met leefbaarheid). Onze kennis over community building willen we breder inzetten in onze buurten waar de veerkracht onder druk staat. Een recent voorbeeld is een seniorenflat aan de Loenermark, die de eerste Lang Leven Thuisflat wordt van Lieven de Key. Hier werken we samen met bewoners, Cordaan (zorg) en Civic (welzijn).

Een goede dienstverlening aan en samenwerking met de bewoners. In de afgelopen jaren hebben we onze dienstverlening verbeterd en dat zien we terug in de resultaten. Processen zijn verbeterd, de telefonische bereikbaarheid is vergroot en er wordt meer gestuurd op kpi's. Aan de klanttevredenheidscijfers (KWH) zien we dat de bewoners meer tevreden zijn over onze dienstverlening. In de Aedesbenchmark 2024 ging het huurdersoordeel van C naar B.

Reflectie

We zien dat we op een aantal terreinen goede resultaten hebben behaald. Tegelijkertijd zijn de maatschappelijke opgaven niet minder geworden, integendeel. Het tekort aan woningen in Amsterdam en omgeving is alleen maar toegenomen. Veel van onze bewoners hebben moeite om rond te komen. Het aantal klachten over vocht en schimmel is toegenomen, mede door de hogere energiekosten (waardoor minder wordt gestookt), nattere perioden en de hogere grondwaterstand.

Onze dienstverlening is verbeterd, maar we zien dat bewoners te lang moeten wachten tot we complexe (onderhouds)klachten hebben opgelost. De bewoners in VvE's zijn minder tevreden en voelen zich soms onvoldoende vertegenwoordigd in de VvE-vergaderingen. Bij de schilaanpak hadden bewoners klachten over de communicatie. Dit hebben we verbeterd door betere communicatie vooraf met nieuwsbrieven, koffiebijeenkomsten en een duidelijk aanspreekpunt tijdens de werkzaamheden.

Visitatieveld maatschappelijke verankering

Voor onze nieuwe koers hebben we onze stakeholders gevraagd wat zij belangrijk vinden. Dit heeft geleid tot meer aandacht voor zittende bewoners, de aanpak van de bestaande voorraad zodat onze woningen veilig, comfortabel,

toekomstbestendig en betaalbaar blijven en voor veerkracht in buurten. Voor nieuwbouw houden we vast aan een hoog ambitieniveau.

We betrekken Arcade in een vroeg stadium bij onze beleidsontwikkeling. We waarderen hun inbreng en kritische blik en nemen hun adviezen serieus, hoewel we het inhoudelijk niet altijd eens zijn. Met onze bewonerscommissies onderhouden we regelmatig contact. Dat verloopt vaak goed, maar er zijn ook commissies die kritisch zijn en zich nog onvoldoende gehoord voelen. Naast de reguliere overleggen organiseren we bijna jaarlijks een bijeenkomst om de leden van de bewonerscommissies te ontmoeten en bedanken. Vanwege de aanwezigheid van communitybuilders zijn de lijntjes met bewoners in onze jongerencomplexen kort. We weten wat er leeft en proberen daar zo goed mogelijk op in te spelen.

We werken actief samen met collega-corporaties, bijvoorbeeld in de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties. In de overleggen met de gemeente Amsterdam en Diemen, de huurderskoepels en woningcorporaties bespreken we periodiek de resultaten van de prestatieafspraken, monitoren de voortgang en bespreken actuele thema's. Met de zorginstellingen is regulier overleg om onze activiteiten op elkaar af te stemmen.

Jaarlijks organiseren we het event 'Liever Amsterdam', waarin we in gesprek gaan met onze stakeholders, bewoners en woningzoekenden over actuele vraagstukken, zoals het belang van jongeren voor de arbeidsmarkt, de schilaanpak en studentenhuysvesting. Dit helpt ons belangrijke thema's te agenderen. Met de opbrengst gaan we aan de slag.

Reflectie

We zijn ons ervan bewust dat we een opgave hebben in het (terug)winnen van vertrouwen bij sommige bewonerscommissies. Hier zetten we stevig op in. We verwachten dat de organisatieaanpassing hierbij gaat helpen. Daarnaast merken we dat de gemeente(raadsleden) vaak kritisch is / zijn over ons handelen en dat van collega-corporaties. Het is belangrijk dat we meer laten zien welke resultaten we behalen.

Visitatieveld Besturing

We hebben onze strategische koers én onze bijdrage aan de prestatieafspraken uitgewerkt in beleid en monitoren dat via maand- en tertaalrapportages. We hebben daarnaast de samenwerking met onze partners vastgelegd in diverse

convenanten. Onze koers is doorvertaald in een portefeuillestrategie met daarin onze vastgoedopgave. Daarnaast hebben we op diverse beleidsvelden de koers verder uitgewerkt in facetbeleid, zoals woonbeleid. We gebruiken het financieel kader om de meerjarenbegroting, investeringen en lopende exploitatie aan te toetsen. De strategiekaart concretiseert de doelen uit onze koers en verbindt onze strategische keuzes met de dagelijkse praktijk. We monitoren onze resultaten in rapportages en een projectenbord.

Reflectie

Lieven de Key heeft de PDCA-cyclus degelijk ingericht. Om beter te kunnen (bij) sturen richten we dashboards in. Daarnaast verbeteren we de regie op ons projectportfolio voor meer focus en een goede sturing op veranderprojecten. Onze visie op veerkracht is nog in ontwikkeling.

Visitatieveld Maatschappelijke capaciteit

Om de ambities uit onze koers te realiseren en te kunnen inspelen op de steeds veranderende opgaven in onze samenleving moet onze organisatie wendbaar en financieel gezond zijn.

Wendbare organisatie

Lieven de Key is een energieke en initiatiefrijke organisatie. Tegelijk ervoeren collega's een (te) hoge werkdruk, was er sprake van rolonduidelijkheid in de samenwerking en rondde we organisatieprojecten niet altijd af. Ook was onze dienstverlening een belangrijk aandachtspunt. Daarom stelden we een organisatieplan op met als doel de organisatie als geheel beter te laten werken. Eind 2024 en begin 2025 heeft de herinrichting vorm gekregen. De komende tijd bouwen we verder aan de werking, met aandacht voor goed samenwerken, leiderschap tonen en continu leren en verbeteren.

Financieel gezond

Wij zetten ons maatschappelijk vermogen in voor onze huurders en voor de stad. Dat doen we met oog voor gezonde financiën. Wij sturen op financiële continuïteit en voldoen aan de ratio's van Aw/WSW. Ons aandeel in de lokale prestatieafspraken is zowel maatschappelijk ambitieus als financieel realistisch en is een goede uiting van die balans tussen opgaven en middelen.

Onze drie opgaven met leervragen voor de visitatie

1. Communityvorming in startblok Zeeburg
Sinds november 2022 wonen hier 125 jongeren uit Nederland en 125

jongeren met een verblijfsvergunning. Samen vormen ze hier een community met de 450 studenten die al op Zeeburgereiland woonden.

Deze opgave is relevant omdat we nog veel nieuwbouw realiseren waar we de geleerde lessen willen toepassen en waar mogelijk willen doortrekken naar de bestaande voorraad. Onze leervragen zijn hoe bewoners de rol van Lieven de Key ervaren en wat goed en wat minder goed werkt. Wat kunnen we hiervan leren voor bestaande en toekomstige projecten en voor complexen in ons bestaande bezit waar de veerkracht onder druk staat?

2. Sloop-nieuwbouw Johan Greivestraat

In Nieuw-West maken 112 verouderde sociale huurwoningen straks plaats voor 265 nieuwbouwwoningen, waarvan 135 sociale huurwoningen en 50 middenhuurwoningen. Deze opgave is relevant, omdat we in de nabije toekomst nog meer herstructureringsprojecten uitvoeren. Onze leervragen zijn hoe je omgaat met een complex krachtenveld van bewoners(commisies) en (politieke) stakeholders. Wat leren we hiervan voor andere projecten op het gebied van o.a. planvormingsproces, bewonersparticipatie en -begeleiding?

3. Verduurzaming op natuurlijke momenten

Met onze schilaanpak maken we bijna alle woningen met energielabels EFG voor 2029 energiezuiniger door middel van isolatie en ventilatie. Waar nodig verbeteren we direct de brandveiligheid en de fundering. De aanpak loopt en we moeten nog verschillende stappen in de energietransitie nemen. Daarom is onze leervraag hoe huurders onze aanpak ervaren en hoe we zorgen dat onze bewoners de geïsoleerde woning goed gebruiken. En of we met deze aanpak de goede stappen zetten in de energietransitie.

Liever samen

Tenslotte willen we alle deelnemers aan de visitatie – stakeholders, bewoners, OR – hartelijk danken voor hun bijdrage. Laten we blijven samenwerken aan starten en wonen in Amsterdam en Diemen!

Karin Verdooren,
algemeen directeur-bestuurder
april 2025

Maatschappelijke Waarde



Opgave 1 Verduurzaming op natuurlijke momenten

- Keuze om sneller meer te doen (en niet alles), meer dan de woningen met E-, F- en G-labels
- Veel bewoners profiteren op korte termijn van energiebesparing
- Laat energieresultaten voor bewoners zien
- Zoek naar soepelheid in de standaardaanpak als het gebouw daarom vraagt



Opgave 2 Community vorming Startblok Zeeburg

- Grote ambitie om bij te dragen aan integratie, zelfredzaamheid en leefbaarheid
- Sterk lerend vermogen in de ontwikkeling van de startblokken
- Bepaal samen wanneer een community succesvol is en blijf leren met elkaar



Opgave 3 Sloop-nieuwbouw Johan Greivestraat

- Er zijn meer en betere woningen teruggebouwd met een mix van woningtypes
- In gesprek gebleven en doorgegaan ook toen er veel weerstand was
- Regelmatig reflecteren op het eigen handelen



Waardering visitatiecommissie: Goed

Lieven de Key heeft een vernieuwende en voortvarende aanpak in verduurzaming met snel en veel resultaat. Ze werkt bewust ook aan de complexe vraagstukken van deze tijd zoals integratie en eenzaamheid. Ze realiseert verdichting en diversiteit



Maatschappelijke Verankering

- Belanghebbenden waarderen de nuance in de koers die Lieven de Key heeft aangebracht
- Ze staat in nauw contact met haar partners
- Zorg voor (meer) invloed van jongeren
- Blijf aandacht hebben voor participatie



Waardering visitatiecommissie: Naar behoren

Lieven de Key is een goede partner in de samenwerking en luistert steeds meer en beter naar haar omgeving



Besturing

- Nieuwe koersplan is uitgewerkt in strategiekaart met meetbare doelen
- Schakelen snel (adaptief)
- Vastgoedsturing is goed uitgewerkt, actueel en wordt actief gebruikt
- De recente strategiekaart moet zich gaan bewijzen als krachtig stuur om op koers te blijven



Maatschappelijke Capaciteit

- De financiële mogelijkheden worden maximaal benut
- De organisatieontwikkeling staat ten dienste van de koers
- Houdt de aandacht voor organisatieontwikkeling en de daarbij passende cultuur van samenwerking (procesgericht) blijvend op de agenda



Algemene aanmoedigingen

Algemene aanmoedigingen

1. Zorg voor structurele reflectiemomenten over projecten heen: evalueren, bijstellen, leren.
2. Vertaal werkende aanpakken naar standaarden, uitgangspunten en processen en hanteer collectieve werkwijzes.
3. Wees alert op taalgebruik – woorden doen ertoe, zeker als het schuurt.

Position paper



Bestuurlijke reactie



3 Inleiding

Visitatie

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Lieven de Key. De visitatie is door Pentascope uitgevoerd volgens de richtlijnen in Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Methodiek 7 van SVWN. De visitatie omvat de periode 2021 tot en met 2024. De visitatiecommissie bestond uit Joos Jacobs, voorzitter, Wouter Rohde en Léon Polman, visitatoren.

Voor het visitatieveld maatschappelijke waarde heeft Lieven de Key in overleg met visitatiecommissie gekozen voor de volgende drie opgaven:

- Verduurzaming op natuurlijke momenten
- Communityvorming in startblok Zeeburg
- Sloop-nieuwbouw van de Johan Greivestraat

De visitatievelden Maatschappelijke waarde en Maatschappelijke verankering zijn gewaardeerd volgens de indeling: uitstekend, goed, naar behoren, voor verbetering vatbaar en onvoldoende. In hoofdstuk 9 staat de toelichting van SVWN op deze indeling.

Bij Lieven de Key werkten eind 2024 368 mensen in 352 fte's.

Opbouw rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

1. Position paper Lieven de Key
2. Het totaalbeeld met de beoordeling in het kort en per onderwerp een verwijzing naar de tekst in het rapport
3. Inleiding
4. Recensie
5. Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?
6. Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?
7. Besturing: hoe doet de corporatie het?
8. Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?
9. Verantwoording visitatie
10. Bestuurlijke en maatschappelijke reactie

Het eerste en het laatste hoofdstuk zijn van de hand van de corporatie. De andere hoofdstukken zijn geschreven door de visitatiecommissie.



4 Recensie: Liever,van nu dan van toen

Wat direct opvalt bij Lieven de Key is de aanstekelijke energie die de organisatie uitstraalt. Niet alleen wij als visitatiecommissie merkten het op; ook collega-corporaties en samenwerkingspartners noemden het als eerste: het enthousiasme, het lef en het karakter van het kantoor dat die sfeer onderstreept. Regelmatig klonk zelfs een vleugje jaloezie door. Dat enthousiasme gaat gepaard met gepaste trots. Ze hebben ons als commissie in deze visitatie dan ook rondgeleid langs veel mooie voorbeelden en projecten waarin dat zichtbaar was.

Een visie die leeft

Lieven de Key heeft een uitgesproken visie en koers. Ze richt zich vooral op jongeren en studenten. In 2016 is deze koers ingezet. Met deze keuze laat Lieven de Key zien dat ze inspeelt op de actualiteit, dat wat er nodig is. Dat ze een bijdrage levert aan de ingewikkelde vraagstukken van deze tijd, zoals de instroom van jonge statushouders, eenzaamheid, integratie en de behoefte aan gemeenschapszin. Geen gemakkelijke vraagstukken en ze is een van de weinige corporaties die deze vraagstukken op grotere schaal bewust en actief oppakt. Lieven de Key blijft niet alles doen wat ze altijd al deed; ze durft te kiezen. Daar is lef voor nodig.

In de vorige visitatie is Lieven de Key gewaardeerd om deze keuzes. In deze visitatieperiode wordt zichtbaar wat deze keuze betekent, welke resultaten ze er mee boekt, waar ze tegenaan loopt en wat het vraagt van de organisatie, van haar omgeving en van de samenwerkingspartners. In de position paper reflecteert Lieven de Key open over dat wat nog minder goed gaat, laat ze zien dat haar ambitie hoog is en dat ze daar serieus werk van maakt.

Lieven de Key maakt uitgesproken keuzes in haar verduurzamingsaanpak en in de manier waarop ze communitybuilding vorm geeft. En heeft ze ervaren dat kiezen voor starters en studenten haar niet ontslaat van haar verantwoordelijkheid voor de zittende huurders. Over deze opgaven gaat deze visitatie.

Ook voor zittende huurders

Waar Lieven de Key in het begin van deze visitatieperiode nog stellig alleen voor woonstarters koos, is ze in de loop van deze periode genuanceerder geworden. En dat heeft ze vooral geleerd bij de sloop-nieuwbouw Johan Greive, een van de projecten die in deze visitatie centraal stond. De boodschap, dat bij de sloop-en

nieuwbouw niet teruggebouwd werd voor de bewoners maar voor jongeren en studenten, kwam hard aan. Het was een van de eerste projecten waar de visie van Lieven de Key ging wringen met de belangen van de zittende huurders. Het proces dat daarbij hoorde was er een van vallen en opstaan. En ook een waarin Lieven de Key is gaan meebewegen, niet rigide is gebleven in haar keuze voor woonstarters en het belang van de zittende huurders heeft meegewogen. In het proces zijn harde woorden gevallen en er zijn stevige acties geweest. Lieven de Key heeft daarin laten zien dat ze niet bleef hangen in de in haar ogen soms onterechte beschuldigingen, dat ze in gesprek bleef en zocht naar manieren om vooruit te komen in het project. Er is veel van geleerd is en er valt nog een hoop van te leren. En dat is hoe Lieven de Key erin staat.

Community's

De keuze om community's te bouwen, een mix te maken van jongeren en statushouders vraagt goede begeleiding. Deels door partners, maar zeker ook van Lieven de Key. Dat is de les uit eerdere vergelijkbare initiatieven. Hoe dat er uit ziet en wat daarin het beste werkt is in ontwikkeling. Veelal vanuit groot enthousiasme, persoonlijke drive en deskundigheid. De projecten zijn verschillend en vragen ieder een andere aanpak. En dat is logisch en goed. Inmiddels is het tijd voor de volgende fase. Waarin je met elkaar de best practices bepaalt, die gezamenlijk verder ontwikkelt en daar lijnen in uitzet.

Schilaanpak

Ook in de aanpak van het wegwerken van de slechtste energielabels laat Lieven de Key zien dat ze acteert op de actualiteit van versnelling en dat ze in haar aanpak bijstuurt op wat nodig is. Ze heeft het eerdere uitgangspunt om zoveel mogelijk in één keer te doen in woningen losgelaten, zodat het tempo omhoog kon en E-, F- of G-labels sneller aangepakt werden. Ze noemt dat de schilaanpak. Dat doet ze op een manier waarop niet alleen de 3000 E-, F- of G-labels worden weggewerkt, maar ook alle andere woningen in die complexen waar die labels zijn. En daarmee wil ze in 1/3 van haar bezit de energiebesparing en het wooncomfort verbeteren uiterlijk in 2028. Wij kennen geen ander voorbeeld waar dit met deze voortvarendheid, omvang en snelheid wordt opgepakt.

Wat werkt

We hebben gelezen, gezien en ervaren dat de visie van Lieven de Key intern wordt omarmd. Het is voor de meeste medewerkers duidelijk waar ze naar toe

bewegen, wat ze willen bereiken. De visie is verankerd in de hoofden van de mensen. Ze staan achter deze visie en er worden allerlei initiatieven ontwikkeld die bijdragen aan de realisatie daarvan. Het geeft medewerkers autonomie in hun handelen. En daar zijn ze enthousiast over. Als visitatiecommissie hebben wij met veel bewondering gekeken naar hoe dit bij Lieven de Key werkt en naar de gedrevenheid die daar mee gepaard gaat. De uitgesproken keuzes die Lieven de Key maakt, bewerkstelligen dat.

Wat werkt nog niet helemaal

De visie van Lieven de Key vraagt een stevige samenwerking tussen Vastgoed, portefeuillemanagement en Wonen. Aan de waardentafels bespreken ze de projecten. We zien dat vastgoed (wat bouwen we voor woonstarters) en het denken in concepten (hoe combineren we deze doelgroepen) nog leidend is. Er is een duidelijke ontwikkeling te zien in de inbreng van wonen in de afgelopen periode. Die kan nog steviger. Zodat vastgoed in samenhang en vanuit de (toekomstige) bewoners ontwikkeld wordt en meer bijdraagt en toevoegt aan de sociale component van het wonen.

Volgende fase

In de organisatieverandering die Lieven de Key in de afgelopen periode in gang heeft gezet ligt het accent op het intern afstemmen en samenwerken en de eenduidigheid van processen. Dat past bij deze fase en de koers. Er ontstaan binnen Lieven de Key allerlei mooie initiatieven en er is autonomie nodig om dat te blijven doen. Tegelijk is het nodig om de goede dingen die ze doet af te maken, te herhalen, ze te evalueren, ervan te leren en te verbeteren. En dat is er nog niet genoeg. Het is nodig om met elkaar verder te ontwikkelen in een manier van werken waarin je elkaar kritisch bevraagt. Te toetsen of datgene wat jij doet bijdraagt aan het resultaat en samen de beste werkwijze en aanpak af te spreken. Het meetbaar maken van de koers met de strategiekaart is daarbij een noodzakelijk en nuttig instrument. Het met elkaar bespreken en verder ontwikkelen van best practices, zodat er ook op de zachtere aspecten standaarden ontstaan, kan dat ondersteunen. Dat kan worden gezien als een aantasting van de geroemde autonomie, die zoveel mooie dingen heeft gebracht. Het kan hopelijk ook worden gezien als een nuttige wegwijzer om de goede dingen te ontwikkelen en samen nog meer resultaten te bereiken.

Wat nodig is, is de volgende stap: zorgen dat goede dingen afgemaakt worden. Dat succesvolle aanpakken worden, geëvalueerd, verbeterd en herhaald.

Kritisch reflecteren, ook op elkaar. Niet om energie te dempen, maar om impact te vergroten.

Een andere houding in samenwerking

Soms, als het spannend wordt, heeft Lieven de Key in haar communicatie met haar bewoners en samenwerkingspartners in de wijk de neiging om een formele houding te kiezen, met feiten te komen, met wetten of met regels. Dat zagen we bij de Johan Greivestraat. Ook hoorden we dat alle betrokkenen, ook Lieven de Key, in het terugkijken op dit project, woorden gebruikten waarin je de strijd van toen kon horen. En taal gebruikten die weinig verbindend is. De beleving van mensen, de wensen of de zorg van bewoners die daaraan ten grondslag ligt, wordt dan minder gehoord.

Waar eerder de inbreng en participatie van bewoners vooral gericht was op het verkrijgen van draagvlak voor bestaande plannen, lijkt nu steeds vaker het besef te groeien dat participatie óók betekent: je plannen verbeteren. Het meest sprekende voorbeeld is de planontwikkeling van de Maassluisstraat, waar Lieven de Key, anders dan bij Johan Greive, inbreng van bewoners vanaf het begin van het proces een plek geeft.

In de vorige visitatie was er onbegrip bij de huurdersorganisatie Arcade over de keuzes van Lieven de Key voor woonstarters. Ze benadrukten het belang van aandacht en verbetering voor zittende huurders. In de afgelopen periode heeft ze daar meer gehoor op gevonden. Arcade ervaart dat Lieven de Key meer luistert, haar goed informeert en waarde hecht aan haar inbreng en deze gebruikt. Arcade doet haar best om ervoor te zorgen dat er jongere bewoners betrokken worden bij de beleidsinbreng. De indruk van de visitatiecommissie is dat Lieven de Key en Arcade kritisch naar elkaar zijn en dat de relatie goed is. Het bestaan van grote vraagstukken rondom leefbaarheid en woningtekort en het onvermogen om die op korte termijn op te lossen frustreren ook. Lieven de Key is goed in het op een mooie en aansprekende manier organiseren van bijeenkomsten met haar bewoners, met stakeholders en met medewerkers over actuele thema's. En ze doet dat veelvuldig. Ook daarin kon ze op bewondering van haar collega's en partners rekenen.

Wat opvalt in de Amsterdamse samenwerking met de gemeente en andere corporaties is dat de scherpe profilering op woonstarters vooral een keuze van Lieven de Key zelf is geweest. De bredere betekenis daarvan – voor de

gezamenlijke volkshuisvesting – blijft daardoor onderbelicht. Daarmee gaat een kans verloren om elkaars kracht beter te benutten en de consequenties van elkaars keuzes in het licht van de gezamenlijke opgave te zien. Daarin zien we wel ontwikkeling. Door daar de laatste jaren meer met elkaar over te spreken en meer naar de omgeving te luisteren wordt die keuze wel steeds meer een onderdeel van een gezamenlijke aanpak van de opgaven in Amsterdam en Diemen. En daar zijn nog zeker stappen in te zetten.

Van nu

In deze visitatie hebben we als commissie geconcludeerd dat het loont om keuzes te maken, om niet van alles een beetje te blijven doen, om te gaan voor de opgaven waar je goed in bent of wilt zijn. En om los te laten, zaken bewust niet meer te doen. En als je dan, en dat is in deze periode zichtbaar geworden, aandacht blijft houden voor de zittende bewoners, worden er mooie resultaten behaald. Dat is een knappe prestatie. Dat is kiezen in het nu, voor dat wat er nu nodig is en niet voor dat wat je altijd al deed.

Aanmoedigingen

- Zorg voor structurele reflectiemomenten over projecten heen: evalueren, bijstellen, leren.
- Vertaal werkende aanpakken naar standaarden, uitgangspunten en processen en hanteer collectieve werkwijzes.
- Wees alert op taalgebruik – woorden doen ertoe, zeker als het schuurt.

► 5 Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?

In dit hoofdstuk zijn de prestaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven beschreven.

Lieven de Key is een van de negen corporaties die actief zijn in Amsterdam. Zij vertegenwoordigt, met een kleine 30.000 sociale huurwoningen en een kleine 1.000 niet-Daeb woningen, bijna een zesde van de Amsterdamse corporatiesector. In Diemen heeft Lieven de Key 1.000 zelfstandige en onzelfstandige eenheden met gedeelde voorzieningen aan de Rode Kruislaan.

In (groot-)Amsterdam liggen de opgaven ten grondslag aan de prestatieafspraken. Die opgaven zijn niet gering. Amsterdam heeft relatief de grootste opgave voor het wegwerken van E-, F- en G-labels. Het woningtekort en de nieuwbouwopgave zijn er ook het grootst. De verbetering van de kwaliteit van de woningvoorraad is de opgave die voorop staat. Daarbij is isolatie het belangrijkste aspect van verduurzaming. Een tweede opgave is de uitbreiding van de voorraad. Dit draagt ook bij aan doorstroming en toegang tot de woningmarkt voor huishoudens die nu in de knel zitten. Het streven van gemeente en corporaties is om te komen tot een mix van woningtypen die bijdraagt aan een gedifferentieerde woningvoorraad met aandacht voor woningen voor diverse groepen. Het behoud van een goede mix van bewonersgroepen en inkomensklassen in alle wijken van de stad is de volgende opgave. Daarvoor is het nodig om een gemengde woningvoorraad in stand te houden, zodat alle gebieden toegankelijk zijn voor elk inkomensniveau. Een van de uitkomsten hiervan is de wens om geen sociale huurwoningen te verkopen, tenzij dat bijdraagt aan de volkshuisvestelijke opgave. Daarvoor is een afwegingskader gemaakt. Een vierde opgave is te werken aan de blijvende betaalbaarheid voor huurders. Veel sociale huurders hebben moeite om rond te komen, daarom is het bevorderen van betaalbaarheid van wonen al jaren een belangrijk thema.

Zorgen dat de woningtoewijzing passend is, is een grote opgave. Sommige mensen wonen in een woning die niet (meer) bij ze past. Het intensiveren van de inzet op doorstroming is daarvan een uitwerking. Het tekort aan woningen is groot, en het aantal mensen dat een of andere vorm van voorrang krijgt, beslaat een groot deel van het beschikbare aanbod. En specifiek voor bewoners die ook zorg nodig hebben is er de opgave om langer thuis wonen mogelijk te maken in een stad met veel portiekwoningen. Al deze opgaven moeten liefst een plek krijgen in een buurt waar mensen elkaar kunnen ontmoeten, die veilig, groen en schoon is.

Lieven de Key heeft deze opgaven in haar koersplan verwerkt. In overleg is gekozen om de volgende drie opgaven in de visitatie te onderzoeken. Omdat dit, zoals ook blijkt uit de position paper, de onderwerpen zijn waarvan Lieven de Key verwacht het meest te kunnen leren.

- Verduurzaming op natuurlijke momenten
- Communityvorming Startblok Zeeburg
- Sloop-nieuwbouw Johan Greivestraat



Verduurzaming op natuurlijke momenten

1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

Lieven de Key wil tempo maken met het doel uit de Nationale prestatieafspraken (dat is overgenomen door de Amsterdamse corporaties) om eind 2028 geen woningen meer te hebben met een energielabel E-, F- of G. Door te zorgen voor een betere energieprestatie van deze wooncomplexen wil zij het wooncomfort voor bewoners verhogen en de energiearmoede bestrijden. Zo wordt ook het bezit toekomstbestendiger.

Het gaat bij Lieven de Key om ongeveer 3.000 woningen met een E-, F- of G-label. Lieven de Key pakt niet alleen deze individuele woningen met een E-, F- of G-label aan, maar alle woningen in een complex, ook als ze geen E-, F- of G-label hebben. Hierdoor komen in 5-6 jaar tijd (tot eind 2028) circa 10.000 woningen aan bod. Dat doet zij op natuurlijke momenten. Dat zijn momenten waarop in de Meerjarenonderhoudsbegroting werkzaamheden staan gepland aan het schilderwerk, de installaties of het dak. Het hele complex krijgt dan een betere thermische isolatie en er wordt mechanische ventilatie aangebracht. Lieven de Key noemt dit de schilaanpak.

Indien mogelijk worden ook zonnepanelen geplaatst. Lieven de Key combineert het wegwerken van de E-, F-, G-labels met funderingsherstel in de slechtste categorie en het verbeteren van de brandveiligheid van complexen. Verbeteringen in de woning (zoals keuken, badkamer of toilet) zijn geen onderdeel van de schilaanpak. Lieven de Key moet daarvoor in de toekomst nogmaals bij deze complexen langs. Monumentale panden zijn ook

opgenomen in deze aanpak.

2. Wat zijn de resultaten

In 2023 en 2024 zijn 775 woningen met een E-, F- of G-label weggewerkt met de schilaaanpak. Het gaat in totaal in de afgelopen drie jaar (2022 t/m 2024) om 2.500 woningen in 113 complexen. Dat is een kwart van de opgave van 10.000 woningen. Daarmee verwacht Lieven de Key haar doelen te gaan halen.

Om dit te kunnen realiseren heeft Lieven de Key haar beleid opnieuw ingericht. Het vaststellen van het Energietransitieplan was een eerste stap. Vervolgens zijn complexen die een verbetering behoeven (of funderingsherstel) in beeld gebracht en in de meerjarenplanning opgenomen. Ook is bekeken wanneer de grote studentencomplexen in de komende 15 jaar aan bod gaan komen. Er is een planning gemaakt voor de schilaaanpak van alle complexen met meer dan vijf woningen met een E-, F- of G-label. De nieuwe planning voor onderhoud en verbetering is getoetst aan de financiële mogelijkheden. Lieven de Key gebruikt hiervoor deels de verruimde mogelijkheden vanwege het wegvallen van de Verhuurderheffing.

Er is een strak proces ingeregeld dat ritme geeft, aansluitend bij de jaarbegrotingen. Er is daarin weinig ruimte voor bijzonderheden of het verwerken van nagekomen inzichten. Omdat er soms projecten uitvallen is er een reservelijst. Als halverwege het jaar blijkt dat er budget overblijft kunnen deze complexen alsnog worden toegevoegd.

Lieven de Key heeft voor de schilaaanpak enkele vaste onderhoudsbedrijven gecontracteerd. Tijdens de uitvoering van het project gaan de contacten met bewoners via de onderhoudsbedrijven: die zijn daar immers elke dag. Nazorg gaat ook via de aannemer. Lieven de Key heeft een Woonwijzer (info over de) schilaaanpak gemaakt, om bewoners voor te lichten en mee te nemen. Om bewoners te ontmoeten en voor te lichten organiseert Lieven de Key ter plekke het zogeheten koffiemomentje. Bewoners kunnen dan vragen stellen over de uitvoering en kennismaken met de projectleider en de aannemer. Feedback van bewoners wordt zoveel mogelijk verwerkt in de woonwijzer. Daartoe wordt ook overlegd met de bewonersconsulenten van de aannemers, wat ook verbeterpunten heeft opgeleverd. Kort voor de afronding van het project worden de bewoners bevraagd over de tevredenheid met de uitvoering. Als bewoners naast voorlichting ook hulp nodig hebben bekijkt de beheerder wat nodig is. Bij grote sociale problematiek draagt Lieven de Key warm over naar het buurtteam.

Voor Lieven de Key is het belangrijk om de technische gegevens van het complex goed op orde te hebben. Het zicht op het bezit is door de schilaaanpak wel verbeterd, maar ze vindt het nog een verbeterpunt.

Er zijn ook lastige opgaven. In complexen met minder dan 5 slechte labels moeten deze ook worden aangepakt. Lieven de Key heeft in beeld waar deze zich bevinden. Ook de ongeveer 650 appartementen met E-, F- en G-labels in VvE's zijn een uitdaging. Voor de VvE's is in 2024 een plan gemaakt om ook daar draagvlak en uitvoering te krijgen. Lieven de Key verwacht dat het moeilijk wordt om deze uiterlijk 2028 te hebben aangepakt. Monumenten pakt zij wel aan ook al is dit niet verplicht.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

De huurders geven Lieven de Key in meerderheid de score 'voor verbetering vatbaar', met ook twee keer 'naar behoren'. Dat komt met name door de beperkte invloed die bewoners krijgen om mee te praten over de aanpak van hun complex. De bewoners en huurdersvertegenwoordigers van Lieven de Key die aan de dialogen deelnamen zien de voortvarende aanpak. Ook hebben zij waardering voor de manier waarop Lieven de Key heeft gezorgd dat de schilaaanpak tot daadwerkelijke uitvoering komt. Het feit dat er geen huurverhoging wordt gevraagd wordt als positief ervaren. De aanwezige bewoners vinden dat de planmatige aanpak weinig ruimte biedt voor de bewoners van de complexen om zelf inbreng te hebben. Dat vinden zij wel van belang, omdat participatie leidt tot mogelijke aanpassingen en tot grotere tevredenheid. Bewoners voelen zich dan meer betrokken en gehoord. Ook is het belangrijk omdat bewoners kunnen wijzen op technische mankementen die soms niet zijn meegenomen in het plan of niet uit de basisgegevens van Lieven de Key blijken. Zij merken op dat de communicatie met de bewoners in het complex voorafgaand aan de werkzaamheden goed is. Gedurende de uitvoering vinden zij de communicatie niet goed genoeg. Zo is het niet altijd duidelijk waar vragen gesteld kunnen worden en wie contactpersoon is. De werking en het gebruik van mechanische ventilatie is voor bewoners soms lastig.

Partners

De partners scoren gelijk verdeeld 'naar behoren' en 'goed'. De onderhoudsbedrijven die werken met Lieven de Key beamen dat er een strak proces is. Dat biedt voordelen, ook omdat ze vaste, ingewerkte teams

hebben. Een strakke planning heeft ook nadelen. Als je zaken tegenkomt, die eigenlijk wel aangepakt moeten worden, laat de planning en de opdracht dat soms niet toe. Die worden dan geparkeerd en de bewoners worden daarover geïnformeerd. Of ze worden na overleg alsnog in de opdracht opgenomen maar dan kan de uitvoering vertraging oplopen. Volgens de onderhoudsbedrijven is het best lastig om in monumenten en woningen uit de jaren zestig met hetzelfde pakket maatregelen aan de slag te moeten. Vooral mechanische ventilatie is lastiger in te passen in monumenten.

De gemeente merkt op dat het een knappe en bijzondere keuze is. Waarbij zij zich afvraagt hoe wordt omgegaan met de keuze tussen tempo houden of toch bijzondere vraagstukken alsnog meenemen met bijbehorend tijdsverlies. Een collega corporatie memoreert dat het binnenklimaat, ventilatie en verwarming net zo belangrijk zijn als de schilaanpak.

4. Lieven de Key aan het woord

De deelnemers vanuit Lieven de Key geven de schilaanpak merendeels de score 'goed', 2 scoren 'naar behoren'

Lieven de Key meent dat zij er goed aan hebben gedaan om te kiezen voor de schilaanpak en is trots op die keuze. Dat zij over een paar jaar nog een keer moeten langskomen voor verbeteringen in de woning (aan bijvoorbeeld sanitair of keuken) is een bewuste keuze. De strakke jaarritmiek geeft veel houvast. Wel is geopperd om niet één maar twee jaar vooruit te gaan werken.

Lieven de Key besprak in 2023 tijdens Liever Amsterdam (de jaarlijkse bijeenkomst met huurders en stakeholders) de schilaanpak. Bewoners bleken toen best kritisch, met name op de communicatie voorafgaand en tijdens de uitvoering. De medewerkers zijn zich naar eigen zeggen de laatste jaren meer gaan verplaatsen in wat belangrijk is voor de bewoner en wat zij belangrijk vinden. Zo hopen zij bewoners beter voor te bereiden en hun verwachtingen goed te managen.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervraag van Lieven de Key tijdens de visitatie was: Helpt Lieven de Key de huurders met deze aanpak op de goede manier? En hoe zorgen we dat onze bewoners de tools die we leveren en de verbeteringen die we doen goed gebruiken? Zetten we met deze aanpak de goede stappen in

de energietransitie?

De aanwezigen in de dialoog hebben daarover de volgende opmerkingen gemaakt.

- Luister meer naar de inbreng van bewoners(-commissie), juist ook over de technische staat;
- Neem een huurder op in de bouwcommissie, die de vergaderingen bijwoont;
- Besteed meer aandacht aan nazorg en maak helder wie daarvoor aanspreekpunt is;
- Neem meer tijd bij technisch ingewikkelde complexen om het plan goed te krijgen;
- Neem tijd om tijdens de uitvoering voor de hand liggende extra taken alsnog in te plannen;
- Blijf als Lieven de Key eindverantwoordelijk en verschuil je niet achter de uitvoerder van de onderhoudspartner;
- Meet na 2 jaar de mate van energiebesparing.

6. Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de verduurzaming op natuurlijke momenten door Lieven de Key met het oordeel 'goed'. Het is een keuze die voortkomt uit haar visie en hield in dat Lieven de Key de gebruikelijke complexgewijze woningverbetering moest loslaten. De keuze voor een schilaanpak van complexen in combinatie met planmatig onderhoud in plaats van het aanpakken van individuele woningen betekent dat veel meer mensen binnen enkele jaren een verbetering van het wooncomfort ervaren en dat energiearmoede breed wordt aangepakt. Lieven de Key is van mening dat zij met de keuze van snelheid boven compleetheid eind 2028 klaar is met deze opgave. Wel moeten de VVE's, waar zij een inspanningsverplichting heeft, nog worden opgenomen in de planning.

Lieven de Key heeft de aanpak goed georganiseerd en geeft blijk van lerend vermogen door bewoners betere voorlichting te geven. Wij zien als ontwikkelpunt voor Lieven de Key om inzichtelijk te maken of een verhoging van het wooncomfort en verlaging van de energielasten daadwerkelijk worden bereikt. Ook kan Lieven de Key zich nog verbeteren, door ruimte te vinden in het proces om bewoners voor de start om input te vragen. Een verder ontwikkelpunt is om voor woongebouwen met een bijzondere technische staat, zoals monumenten, te werken met een andere voorbereidingstijd of gewenst ingreepniveau dan de standaardaanpak.



Communityvorming in startblok Zeeburg

1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

In haar koersplan geeft Lieven de Key aan te bouwen voor woonstarters. Lieven de Key heeft een grote ambitie om te bouwen voor deze doelgroep, haar doel is om in 2033 8.000 jongerenwoningen en 7.500 studentenwoningen in haar bezit te hebben. Op dit moment zijn dat 5.000 jongerenwoningen en ruim 7.400 studentenwoningen. Deze woningen bouwt ze vanuit een doordacht woonconcept met als basis ontmoeting, communityvorming en bijpassende voorzieningen.

Een belangrijk woonconcept voor Lieven de Key is 'het startblok'. Dit is een wooncomplex waar voor de helft Nederlandse jongeren wonen en voor de andere helft statushouders die hun eerste woning krijgen. Communityvorming is hierin een essentieel onderdeel. Het concept is ontstaan vanuit de uitdaging om de leefbaarheid in jongerencomplexen te vergroten en de integratie te versnellen. De ambities zijn groot. Het concept is erop gericht om de zelfredzaamheid te vergroten, eenzaamheid te verlagen en bij te dragen aan de integratie. Daarnaast wil de corporatie zorgen voor een fijnere buurt met meer sociale cohesie en minder overlast. Lieven de Key heeft ten slotte de ambitie om – naast het toepassen van communityvorming in nieuwbouw – de principes ook toe te passen in bestaande bouw.

2. Wat zijn de resultaten

De corporatie is in 2016 gestart met het eerste startblok. Ze heeft op dit moment 5 startblokken, elk van verschillende grootte.

Startblok	Startjaar	Aantal woningen
Riekerhaven tijdelijk	2016	401
Elzenhagen tijdelijk	2019	275
Wormerveerstraat	2021	96
Startblok Zeeburg,	2022	250
Zuiderzeeweg tijdelijk		
Gelrestraat (Cross-Over)	2023	120
Totaal		1.142

De visitatie focust zich op Startblok Zeeburg, dat in november 2022 is opgeleverd. In het startblok wonen 125 jongeren uit Nederland en 125 jongeren met een verblijfsvergunning. Samen vormen ze een community met de 450 studenten die al op Zeeburgereiland wonen.

Lieven de Key faciliteert de community van Startblok Zeeburg op verschillende manieren. Voor de fysieke omgeving heeft ze een gezamenlijk clubhuis, sportveldjes, een moestuin en een groen plein gerealiseerd. Bij de toewijzing van de woningen heeft ze haar 10% vrije ruimte toegepast om actieve jongeren te werven die de rol van 'community builder' op zich wilden nemen. Dit is een groep van 6 jongeren die voor een vrijwilligersvergoeding activiteiten organiseren om de community te stimuleren. De eerste twee jaar heeft de 'Academie van de Stad' dit proces ondersteund. Vanaf begin dit jaar heeft de projectcoördinator deze rol overgenomen. Dit is een medewerker van Lieven de Key die kantoor heeft naast het clubgebouw. Deze projectcoördinator heeft contact met de community builders en is een groot gedeelte van de week op locatie om de complexen te beheren en de jongeren te ondersteunen. Met als doel om bij te dragen aan de genoemde gewenste effecten: vergroten zelfredzaamheid, verlagen eenzaamheid en bevorderen van integratie.

De inzet heeft geresulteerd in een actieve bewonersvereniging en community builders die meerdere keren per week een bijeenkomst organiseren in het clubhuis. Voorbeelden hiervan zijn game avonden, een Latin Night met danslessen, potluck-avonden van eigen oogst en taal-avonden. De medewerkers van Lieven de Key konden meerdere voorbeelden noemen van jongeren die helemaal zijn opgeleefd. Concrete monitoring op bijvoorbeeld eenzaamheid of zelfredzaamheid ontbreekt.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

Bewoners zijn positief over de vorming van de community bij Startblok Zeeburg. Ze vinden het prettig wonen, zijn blij met het concept en zien ook de positieve effecten bij medebewoners. Ze spreken met name hun waardering uit voor het clubhuis dat Lieven de Key gefaciliteerd heeft en de inzet en beschikbaarheid van de projectcoördinator. Ze beoordelen de prestaties van Lieven de Key tussen 'naar behoren' en 'goed'.

Er is ook een belangrijk verbeterpunt. Verschillende bewoners geven aan dat

Lieven de Key doortastender kan handelen als er zaken spelen. Een voorbeeld was de ontevredenheid van de community builders over de ondersteuning van een externe partij, het duurde volgens deze bewoners lang voordat Lieven de Key hier iets mee gedaan heeft. Daarnaast deelden ze verschillende voorbeelden waar het op het gebied van reparatieverzoeken sneller kan worden gehandeld.

Gemeente

De gemeente is positief over de prestaties van Lieven de Key, ze waardeert deze met 'goed'. Ze geeft aan dat er meerdere van dergelijke woonconcepten zijn in Amsterdam. Op de ene plek gaat het beter dan op de andere plek. Bij Startblok Zeeburg gaat het volgens de gemeente goed omdat er geregeld activiteiten worden georganiseerd. Er zijn geen incidenten en het is een veilige plek om te wonen. Ze is positief over de bijdrage van Lieven de Key hierin: de projectcoördinator is betrokken en proactief in zijn rol. Een verbeterpunt is de grote verantwoordelijkheid die vooral in het begin van het project bij jongeren werd gelegd. In een nieuw project kan hier in het begin nog meer aandacht aan worden besteed.

Partners

De partners waarderen de prestaties van Lieven de Key met een 'goed'. Ze ervaren de samenwerking met de projectcoördinatoren op de verschillende startblokken als zeer positief. Deze coördinatoren zijn betrokken, signaleren goed en hebben een sterke band met bewoners. Daarnaast zien de partners dat Startblok Zeeburg positief opvalt tussen de andere startblokken, er lijkt minder overlast te zijn en meer zelfstandige bewoners. Ze zien dat geleerde lessen uit andere startblokken worden toegepast. Wel is er zorg over de hoge werkdruk, doordat er maar één persoon per locatie beschikbaar is. De partners stellen dat Lieven de Key kan kijken om de teamgrootte aan te passen aan de schaal van het startblok. Een andere suggestie is dat de samenwerking met de gemeente versterkt kan worden door bijvoorbeeld samen voorlichtingsavonden te organiseren.

4. Lieven de Key aan het woord

Lieven de Key waardeert haar prestaties op dit onderwerp tussen 'naar behoren' en 'uitstekend', met overwegend een score van 'goed'. Medewerkers geven aan dat ze trots zijn op wat er al is bereikt. Er zijn betrokken community builders en een betrokken bewonersvereniging die samen veel organiseren. De medewerkers zien de positieve effecten op het gebied van verbinding en zelfredzaamheid. Voorbeelden hiervan zijn de vele activiteiten in het clubhuis en dat bewoners actief spullen aan elkaar uitlenen. Hierbij geven ze aan dat deze effecten moeilijk

te meten zijn. Als aandachtspunt ziet ze de borging van de community, hoe zorg je ervoor dat er activiteit blijft, als zometeen de eerste groep weer doorverhuist? Daarnaast hangt het project vanuit Lieven de Key ook op een aantal personen, hier wil ze ook meer aandacht voor hebben.

Voor toekomstige startblokken wil ze zich richten op permanente woningen en kleinere startblokken zoals bij Zeeburg, Kop Zuidas en de Wormerveerstraat.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervragen van Lieven de Key zijn: Hoe wordt de rol van Lieven de Key binnen het ontwikkelen van de community ervaren? Wat werkt goed en wat werkt minder goed? Welke verwachtingen hebben de verschillende partijen van onze inzet? De aanwezigen in de dialoog hebben daarover de volgende opmerkingen gemaakt.

Rol van Lieven de Key en wat werkt goed

- De enorme betrokkenheid van Lieven de Key wordt gewaardeerd.
- De inzet en rol van de projectcoördinatoren.
- De gemeenschappelijke ruimte in de vorm van het clubhuis.
- Gedeelde verantwoordelijkheid over het clubhuis.
- De rol van de community builders werkt goed.

Wat kan (nog) beter

- Blijf nieuwe bewoners goed informeren.
- Borg de kennis van de community.
- Faciliteer kennisdeling tussen de community builders.
- Zorg dat verschillende nationaliteiten naast elkaar wonen, zodat ze elkaar kunnen helpen.
- Communiceer duidelijk over de selectieprocedure en de leeftijdsgrenzen van nieuwe bewoners.
- Stimuleer actieve werving van statushouders voor de bewonersvereniging en community builders.
- Zoek meer de verbinding op met de horeca en activiteitencentra in de buurt.

Verwachtingen van inzet door partners

- Kijk goed hoeveel projectcoördinatoren / medewerkers je nodig hebt voor een startblok.
- Versterk de samenwerking met de gemeente.
- Zorg voor een heldere taakverdeling tussen community builders, corporatie

- en partners.
- Kijk of je de capaciteit van projectcoördinatoren kan uitbreiden.

6. Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet de ambitie van Lieven de Key om op een succesvolle manier het startblok-concept neer te zetten en uit te breiden. Hierin laat ze sinds 2016 een sterk lerend vermogen zien, dit wordt zichtbaar uit evaluaties van vorige projecten die tot bijstelling in de daaropvolgende projecten heeft geleid. De ambitie van Lieven de Key vertaalt zich direct in de inzet van projectcoördinatoren om de woonprojecten te begeleiden. De positieve effecten worden voor de commissie zichtbaar in gesprek met bewoners en de projectcoördinatoren. De effecten worden echter nog niet zichtbaar gemaakt in cijfers en/of woorden, waaruit een waardering blijkt.

In het licht van de ambities en investeringen van Lieven de Key acht de commissie het belangrijk om meer aandacht te hebben voor deze monitoring. Het is belangrijk om met elkaar te bepalen wanneer een community succesvol is, zodat je op basis hiervan keuzes kunt maken en verantwoorden.

De commissie onderstreept daarnaast het belang van kennisuitwisseling tussen de verschillende startblokken en moedigt Lieven de Key aan om meer aan onderlinge reflectie te doen. Alles overziend waardeert de visitatiecommissie de prestaties van Lieven de Key met 'goed'.



Sloop-nieuwbouw van de Johan Greivestraat

1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

Het complex in de Johan Greivestraat betreft 112 woningen in 6 lagen die in 2012 in het bezit zijn gekomen van Lieven de Key uit de ontbinding van Far West. In dit complex waren veel meldingen van schimmel, er was sprake van asbest in kanalen en schachten en waren de standleidingen in slechte staat. Het complex verkeerde kortom technisch en bouwkundig in slechte staat. Ook op het gebied van leefbaarheid, overlast en schoon, heel en veilig scoorde het complex onvoldoende. Op basis van de (technische) staat van dit complex en de portefeuillestrategie is aan de bewoners voorgesteld om te renoveren waarbij het accent lag op de verbetering van het leefklimaat in de woningen.

De bewoners(commissie) van de Johan Greivestraat vonden deze renovatievoorstellen niet ver genoeg gaan. Zij wilden ook verbeteringen in de woningen, zoals vernieuwing van de sanitaire voorzieningen, schakelaars, stucwerk en deuren. Het doorrekenen van deze toevoegingen op de renovatie maakte dat de kosten van de renovatie in de buurt van sloop-nieuwbouw kwamen. Daarmee kwam het alternatief sloop-nieuwbouw op tafel, mede omdat er op de locatie verdichtingsmogelijkheden waren.

De strategie en ambitie van Lieven de Key is sinds 2016 om vooral woningen toe te voegen voor jongeren en studenten. Deze ambitie wilde ze ook waarmaken bij de sloop-nieuwbouw variant. Dat betekende dat bij sloop van de Johan Greivestraat, in lijn met de strategie van Lieven de Key, woningen voor woonstarters werden teruggebouwd en daarmee minder voor de huishoudens die er woonden. Hiermee kwam Lieven de Key in een lastig proces met bewoners en bewonerscommissies. En daarmee kwam er een opgave bij; het met elkaar, met bewoners en met belangenbehartigers inrichten van een proces om te komen tot gedragen plannen.

Dat heeft mede geleid tot de ambitie van Lieven de Key in het verbeteren van de planvormingsprocessen met bewoners en de bewonersparticipatie, zodat er draagvlak is voor plannen. Zeker omdat er in de nabije toekomst nog een aantal van deze sloop-nieuwbouwprojecten, zoals de Maassluisstraat, op stapel staan.

2. Wat zijn de resultaten

Op deze plek worden in plaats van de 112 verouderde sociale huurwoningen, 265 nieuwbouwwoningen teruggebouwd, waarvan 135 sociale huurwoningen. Een toename van 23 sociale huurwoningen. Er zullen naar verwachting 58 bewoners terugkeren. Daarnaast komen er 50 middenhuurwoningen en worden er 80 vrije sectorwoningen gebouwd en zijn 85 woningen bestemd voor jongeren. De uitvoering is gestart en zal eind 2026 klaar zijn. Het energielabel van de woningen gaat van energielabel D/E naar A+ of A++ en heeft daarmee een positief effect op het energieverbruik van de bewoners. In de jongerenwoningen is ruimte gemaakt om ook jongeren uit de buurt terug te laten keren.

Dat is het meetbare resultaat. Het proces om dit te realiseren is langdurig en hobbelig geweest. Met een start in 2018 en het plan om te renoveren, tot de sloop in 2025 en de realisatie van nieuwbouw medio 2026. Het proces

verdiende geen schoonheidsprijs en op verschillende momenten zijn er harde woorden gevallen en zelfs acties geweest tegen de plannen. Daarin heeft Lieven de Key laten zien dat ze volhoudt, dat ze in gesprek blijft.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders/bewoners

De waardering van de huurders en bewoners die deelnamen aan de dialoog varieert van 'voor verbetering vatbaar' tot 'goed'. Ze geven aan dat het een ingewikkeld en lang proces was. Veel bewoners hebben zich in de steek gelaten gevoeld omdat er niet voor hen werd teruggebouwd. De onderhandelingen zijn als moeizaam ervaren. Wel bleef Lieven de Key altijd open staan voor gesprek. De bewonerscommissie vindt dat ze niet heeft gekregen wat ze wilde (72 grote woningen). Bij de ontwikkeling van het project hebben ze gewaardeerd dat ze met de architect ideeën mochten delen. De meningsverschillen, botsingen en emoties waren er, maar uiteindelijk is iedereen wel blij dat de nieuwbouw nu gerealiseerd wordt. Een van de bewoners vindt dat Lieven de Key echt alles heeft gedaan om iedereen te helpen, vooral de insteek van de bewonersbegeleider van Lieven de Key heeft echt geholpen.

Gemeente

De gemeente waardeert de resultaten van Lieven de Key variërend van 'voor verbetering vatbaar' en 'naar behoren'. Één iemand waardeert deze aan de onderkant van 'goed'. De gemeente geeft aan dat het project in ieder geval te lang heeft geduurd. Er is van geleerd en Lieven de Key laat zien dat ze zich bij nieuwe projecten anders opstelt. De gemeente vindt dat het principe 'bouwen voor de buurt' moet zijn. Dat er meer sociale huurwoningen terugkomen en er verdichting met 200% en meer diversiteit komt, waardeert ze zeer. Mogelijk had er nog meer ambitie kunnen zijn op deze toplocatie. Ze vindt dat Lieven de Key erg haar best heeft gedaan om passende woningen voor vertrekkende bewoners te vinden. De gemeente ziet dat bij nieuwe projecten zoals de Maasluisstraat er een meer open insteek is gekozen die beter werkt omdat er oog is voor de huidige bewoners. Dat Lieven de Key nuance heeft aangebracht in de strategie door in de Johan Greivestraat ook voor gezinnen terug te bouwen ziet ze als voorbeeld dat Lieven de Key naar haar omgeving luistert. Ze ervaart als positief dat Lieven de Key terug is gegaan naar de tekentafel en bereidwillig was om opnieuw naar het plan te kijken.

Partners

De partners waarderen de prestaties met 'naar behoren' en met 'onvoldoende'.

Ze geven aan dat ze de sterke visie van Lieven de Key in dit project herkennen. Ze begrijpen dat die heeft gebotst met de bewoners. Daarin zien ze in de afgelopen periode wel verandering, er is meer bereidheid tot creativiteit en maatwerkaanpak. Ze zien ook dat Lieven de Key in dit project heeft door geploeterd om tot resultaat te komen. Een andere partner heeft het project als moeizaam ervaren. Het woonwensenonderzoek van een paar jaar daarvoor leek belangrijker dan de beleving van bewoners en de interpretatie daarvan. Ook zij herkennen dat bewoners zich in de steek gelaten voelen. Ze zien en ervaren in projecten die nu op stapel staan dat Lieven de Key in positieve zin is veranderd: beter benaderbaar en aanspreekbaar.

Lieven de Key aan het woord

De medewerkers van Lieven de Key zijn tevreden over het uiteindelijke resultaat, maar niet over het proces om daar te komen. Het heeft te lang geduurd. Het was het eerste project waarbij de expliciete keuze van Lieven de Key voor woonstarters ging wringen met het (her)huisvesten van bewoners. Het is nodig om tempo te maken in het realiseren van nieuwbouw en herbouw en in dit proces is dat niet gelukt. Er is mediation ingezet om uit de impasse te komen en er is een rechtszaak geweest. Besluiten werden genomen op basis van ratio en minder op wat er speelde bij de bewoners. Het een op een bij bewoners langsgaan door de programmamedewerker bewonersbegeleiding was waardevol en droeg meer bij aan het draagvlak. Iedereen geeft aan dat dit een moeizaam proces was en wijt dat aan de start waarin het niet terug kunnen keren voor de bewoners onbegrijpelijk was. Dat heeft de toon gezet en daarna is Lieven de Key niet in staat geweest de sfeer in de communicatie en de overleggen echt te veranderen.

4. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervragen van Lieven de Key zijn: Wat heeft Lieven de Key goed gedaan? Wat hadden we anders kunnen doen in het planvormingsproces? En wat in de bewonersparticipatie?

De aanwezigen in de dialoog hebben daarover de volgende opmerkingen gemaakt.

Goed gedaan:

- Het proces is niet uit de bocht gevlogen. Lieven de Key was iedere keer opnieuw bereid om aan tafel te zitten;
- De lijnen met Lieven de Key zijn kort en ze hebben een positieve grondhouding;

- Ervaren lerend vermogen en open staan;
- Snel schakelen;
- Begrip voor elkaars standpunten en tot een compromis komen.

Anders in planvormingsproces:

- Er is veel invloed van allerlei partijen uitgeoefend, Openstaan voor dialoog. Andere partijen weten te vinden;
- Er had nog meer ambitie in het project kunnen zitten; het is een toplocatie!;
- Ook luisteren naar huidige bewoners en niet alleen naar de toekomstige.

Beter in bewonersparticipatie:

- Lieven de Key bij de les houden, het gaat niet vanzelf goed;
- Meer begrip voor wie echt in de buurt wonen;
- Meer begrip voor elkaars standpunten en elkaar beter proberen te begrijpen;
- Zeker in het begin weinig contact ervaren.

Verbeterpunten algemeen

- Begeleiding bij herhuisvesting eerder insteken en daar creatief in zijn, vraag andere corporaties daarin om hulp;
- Mensen hebben veel begeleiding nodig bij herhuisvesting, geef ze die;
- Beginnen met: wie wonen hier en wat is hun behoefte;
- Diversiteit in de wijk betekent niet vanzelf dat er een mix ontstaat.

5. Waardering visitatiecommissie

Lieven de Key toont, met de keuze voor sloop-nieuwbouw als te onderzoeken opgave en Johan Greivestraat daarin als voorbeeldproject in deze visitatie, lef en lerend vermogen. In dit project is ze hard aangelopen tegen de gevolgen van de strategische keuze om zich meer te richten op jongeren en studenten. En daarin heeft Lieven de Key laten zien dat ze in haar strategie beweegt. Met een proces, dat met heel veel hobbels, uiteindelijk tot goede resultaten heeft geleid. Onder andere dat er 58 huishoudens kunnen terugkeren, er meer sociale huurwoningen bijkomen, afspraken zijn gemaakt over jongeren die terugkeren, en een diverse mix van woningtypes in de buurt. Haar ambitie om bewoners comfortabel te laten wonen, en de energielabels en het energieverbruik van bewoners te verlagen wordt in dit project gerealiseerd. In het proces heeft Lieven de Key zich niet altijd van haar beste kant laten zien. Ze zat, zeker in het begin, gevangen in haar eigen strategie en koers, met te weinig aandacht voor de leefwereld van bewoners. Daardoor hadden bewoners niet het idee dat zij ertoe deden. In dat proces heeft Lieven de Key niet met genoeg regelmaat

gereflecteerd op haar eigen handelen. Zo liep het project van het ene in het andere idee en voorstel. Alles overziend waarderen we de prestaties met 'naar behoren'.

Maatschappelijke waarde: conclusies en reflectie visitatiecommissie

Lieven de Key heeft op de opgaven verduurzaming op natuurlijke momenten en communityvorming 'goed' gepresteerd en op de opgave sloop-nieuwbouw met 'naar behoren' gepresteerd volgens de waardering van methodiek 7.

We constateren dat Lieven de Key op het gebied van verduurzaming een voortvarende aanpak hanteert die snel tot resultaten leidt en waarvan de verwachting is dat ze de opgave realiseert en dat ze door haar aanpak heel veel meer mensen helpt bij besparen op energielasten en meer dan de in de sector afgesproken resultaten bereikt. Community's zijn voor Lieven de Key een manier om ervoor te zorgen dat er meer huisvesting is voor jongeren, starters en jonge statushouders. Door deze doelgroepen te combineren en ontmoeting te faciliteren, doet ze meer dan alleen huisvesten en draagt ze bij aan integratie en het voorkomen van eenzaamheid. Bij de sloop-nieuwbouw van Johan Greivestraat zijn er woningen toegevoegd, technisch en in aantallen toevoeging mooie resultaten, al had er mogelijk nog meer toegevoegd kunnen worden. Het proces om daar te komen was hobbelig. Als visitatiecommissie constateren we dat, als Lieven de Key in deze processen nog beter in staat is om bewoners te betrekken, er ook meer mogelijkheden voor vernieuwing en toevoeging in het bezit komen.

Alles overziend beoordelen we de maatschappelijke waarde van Lieven de Key daarom als 'goed', de geleverde resultaten staan in verhouding tot de maatschappelijk opgaven, met de hiervoor genoemde kanttekeningen.

Aandachtspunten

- Werk aan mogelijkheden voor meer flexibiliteit in de gestandaardiseerde aanpak van de verduurzaming
- Gebruik inbreng van bewoners voor verbetering van de plannen
- Leer van de verschillende projecten en community's en ontwikkel standaarden



6 Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?



In dit hoofdstuk is de invloed beschreven die huurders, huurdersorganisatie en andere belanghebbenden ervaren op het beleid en de prestaties van Lieven de Key.

Belanghebbenden

Lieven de Key werkt samen met een breed netwerk van belanghebbenden binnen haar werkgebied. De huurders worden vertegenwoordigd door Arcade. Op gemeentelijk niveau werkt Lieven de Key samen met gemeente Amsterdam en gemeente Diemen. Met beide gemeenten maakt Lieven de Key prestatieafspraken. In gemeente Diemen doet ze dit in samenwerking met Huurders Platform Diemen (waar Arcade onderdeel van is) en collega corporaties Rochdale, De Alliantie en Stadgenoot. In Amsterdam worden de prestatieafspraken samen gemaakt met de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties (waar Lieven de Key onderdeel van is), Arcade en de Federatie van Amsterdamse Huurderskoepels.

De opgaven in Amsterdam zijn complex en omvangrijk. Die complexiteit is terug te zien bij de samenwerking tussen corporaties, gemeente en huurdersorganisaties. Een van de vormen van samenwerking zijn de kaderafspraken. Dit zijn Amsterdamse afspraken die gelden bij vernieuwing en verbetering. Lieven de Key heeft deze samen met gemeente Amsterdam, de Federatie Amsterdamse Huurderskoepels en collega corporaties getekend. Daarnaast werkt Lieven de Key op opgaven samen met o.a. Academie van de Stad, Dynamo, Vreedzaam Oost, politie en aannemers.

Voor extra verdieping met haar belanghebbenden organiseert Lieven de Key het jaarlijkse event 'Liever Amsterdam'. Hierin gaat ze in gesprek met haar stakeholders over actuele vraagstukken zoals het belang van jongeren voor de arbeidsmarkt, de verduurzaming en studentenhuisvesting.

Huurders over samenwerking en invloed

Arcade waardeert de samenwerking met Lieven de Key tussen 'naar behoren' en 'goed'. Ze geeft aan dat er een gestructureerde samenwerking is met regelmatig overleg. Lieven de Key informeert haar goed en ze wordt steeds beter gehoord. Hierdoor kan ze steeds beter op beleidsthema's invloed uitoefenen. Arcade ziet op dit vlak een positieve ontwikkeling in de afgelopen jaren. Op beleidsniveau is Arcade tevreden dat Lieven de Key haar koers heeft bijgesteld en zich nu ook weer meer richt op zittende huurders. Deze wijziging heeft naar de mening van Arcade te lang geduurd, ze merkt op dat het vaak moeite kost om tot Lieven de Key door te dringen. Ze heeft het gevoel dat Lieven de Key wil luisteren,

maar niet écht begrijpt hoe het is om in armoede te leven. Verder vindt ze dat Lieven de Key de opvolging van gesprekken beter kan vormgeven en wil ze meer bewonersparticipatie bij sloop-nieuwbouwprocessen.

Gemeente over samenwerking en invloed

De gemeente Amsterdam is positief over de samenwerking met Lieven de Key en waardeert deze over het algemeen als 'goed' en op het project startblok Zeeburg zelfs als 'uitstekend'. Ze benoemt dat Lieven de Key goed bereikbaar is en dat ze snel kan schakelen. Bij de communityvorming voor het Startblok Zeeburg wordt het wederzijdse vertrouwen enorm gewaardeerd. Verder waardeert de gemeente dat de corporatie standvastig is in haar eigen visie, maar altijd hierover het gesprek aan wil gaan, met wederzijds begrip. De opgave waarin dit het meest zichtbaar naar voren kwam was het project op de Johan Greivestraat. Dat was een pittig proces, maar de gemeente waardeert de bereidwilligheid van Lieven de Key om bij te sturen. Ze is positief dat Lieven de Key altijd in gezamenlijkheid is blijven zoeken naar een oplossing.

Partners over de samenwerking met Lieven de Key

De partners van Lieven de Key waarderen de samenwerking met Lieven de Key als 'goed'. Ze waarderen de korte lijnen met Lieven de Key. Ze zien in Lieven de Key een gesprekspartner die bereidwillig is om te luisteren en samen te denken over oplossingen. Verder wordt in de onderzochte opgaven het lerend vermogen opgemerkt en gewaardeerd. Collega corporaties gaven aan bewondering te hebben voor het jaarlijkse evenement 'Liever Amsterdam', dat zijn leuke en interactieve bijeenkomsten. De aannemers gaven aan prettig en nauw samen te werken binnen het strakke proces van de verduurzamingsopgave. Hierin gaven ze aan dat het goed zou zijn om elkaar wat vaker te spreken in een informele setting.

Lieven de Key over de samenwerking

Medewerkers van Lieven de Key typeren de samenwerking met haar belanghebbenden tussen 'naar behoren' en 'goed'. Er zijn korte lijnen en men gaat het gesprek met elkaar aan vanuit een positieve grondhouding. Tegelijkertijd geven ze aan dat het vooral in participatieprocessen nog wel zoeken is. Hoe geef je dat vorm op zo'n manier dat je recht doet aan je bewoners en aan de andere kant voldoende snelheid behoudt in een project?

Conclusie en reflectie visitatiecommissie

Lieven de Key staat in nauw contact met haar belanghebbenden en ze weet haar partners op elke opgave snel te vinden. Als commissie waarderen we het

jaarlijkse event 'Liever Amsterdam', dit is een mooie vorm om thema's samen met belanghebbenden te verdiepen.

In de opgave die ze heeft met haar belanghebbenden schuwt de corporatie het gesprek niet, vanuit haar eigen visie blijft ze in gesprek. Deze sterke visie wordt gewaardeerd en gerespecteerd door de belanghebbenden, in het bijzonder nu ze hier nuance in heeft gebracht.

Als visitatiecommissie zien we een mooie ontwikkeling van een corporatie die steeds meer écht naar haar omgeving luistert. Waar ze eerst vanuit haar stevige koers keuzes maakte en participatie en contact met haar omgeving meer als een middel zag, zien we nu op meerdere niveaus motivatie om het gesprek aan te gaan. Met de overtuiging dat het ook een beter resultaat zal opleveren voor iedereen. We moedigen Lieven de Key aan om hier blijvend aandacht voor te hebben en met elkaar de participatie en inspraak van belanghebbenden goed vorm te geven. Een ander aandachtspunt betreft de invloed van jongeren en studenten, de primaire doelgroep van de corporatie. Lieven de Key is zich hiervan bewust en is een samenwerking aangegaan met studentenvakbond ASVA om als maatschappelijk klankbord te fungeren. Ook Arcade levert inspanningen om deze doelgroep thematisch invloed te geven. Desalniettemin zien we ruimte voor verbetering om jongeren en studenten te betrekken bij keuzes en besluitvorming.

Alles overziend laat Lieven de Key een duidelijke verbetering zien in de wijze waarop zij verbinding zoekt met haar omgeving. Deze ontwikkeling stemt positief voor de toekomst. Over de gehele periode beoordeelt de visitatiecommissie de maatschappelijke verankering van Lieven de Key als 'naar behoren'.





7 Besturing: hoe doet de corporatie het?



Dit hoofdstuk richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties.

Strategievorming en sturing op prestaties

In de eerste drie jaar van de visitatieperiode heeft Lieven de Key gewerkt op basis van de koers 'Ruimte voor beweging' uit 2016. Daarin maakte zij duidelijk zich te positioneren voor studenten en jongeren. In 2024 is het koersplan herzien, met als titel 'Starten en wonen sinds 1868'. De aandacht voor de bewoners die geen starter zijn en de kwaliteit van de bestaande voorraad zijn belangrijker gemaakt in het nieuwe koersplan. In de visitatieperiode is deze verschuiving al in gang gezet.

Sinds 2024 heeft Lieven de Key vijf volkshuisvestelijke doelen : Bouwen voor woonstarters, woningen betaalbaar houden en toekomstbestendig maken, oog voor de veerkracht in buurten, beschikbaarheid en doorstroming stimuleren en goede dienstverlening aan en samenwerking met bewoners. Daaraan is toegevoegd het borgen van de financiële continuïteit en het wendbaar zijn als organisatie.

In het vorige koersplan (en dus in de visitatieperiode) had Lieven haar koers niet vertaald in een set strategische doelen en doelstellingen. Zij stuurde (in de jaarplannen) enerzijds op het vastgoed: de onderhoudsplanning en de investeringsprojecten (beide gebaseerd op de portefeuillestrategie). Daarnaast stuurde zij op operationele prestaties (zoals leegstandserving, ICR, klachten, verkopen, e.d.), en op de organisatieontwikkeling.

De vastgoedsturing doet Lieven de Key via de beleidsachtbaan. De doelstellingen met de voorraad zijn uitgewerkt in de portefeuillestrategie en zijn afgeleid uit het koersplan. Uitwerking in jaarplannen of beleidsaanpassingen worden besproken in het vastgoedsturingsoverleg, met inbreng vanuit alle relevante disciplines. In de vastgoedsturing zijn de rollen en taken belegd. Deze worden van tijd tot tijd geëvalueerd. De inbreng in de beleidsachtbaan vanuit de portefeuilledoelstellingen (trappetje af) is goed doordacht en wordt doorgezet via waardentafels, waar de verschillende disciplines samenkomen, naar de plannen voor nieuwbouw en de voorraad. De inbreng vanuit de waardentafels richting het portefeuilleplan (trappetje op) kan Lieven de Key nog verder verstevigen.

Lieven de Key stuurt op de schilaanpak door de in 2022 geformuleerde opgave op te knippen in jaarschijven en jaarbudgetten. Dit is een goed bedacht en

ingeregeld proces, waarin de corporatie erin slaagt het tempo hoog te houden. De bedrijfsonderdelen Wonen en Vastgoed zijn veel beter gaan samenwerken om dit mogelijk te maken. In het eerste halfjaar wordt de uitvoering opgestart, in het tweede halfjaar is er tijd om de aanbesteding van de jaarschijf voor volgend jaar voor te bereiden. Dat wordt in de begroting opgenomen en op 1 januari kunnen de plannen worden aanbesteed.

De core-rapportage (een tertiaalrapportage) en het jaarverslag zijn in de visitatieperiode voornamelijk beschrijvend en richten zich vanzelfsprekend op de jaarcyclus. De PDCA-cyclus wordt herkenbaar toegepast voor het jaarplan, al is niet altijd zichtbaar hoe bijgestuurd gaat worden als de prestaties achterblijven. Jaarverslag en tertiaalrapportages nodigen niet uit tot het beoordelen van de vorderingen op de koers, omdat de jaarplanning maar deels via doelstellingen is gekoppeld aan de koers.

Lieven de Key verwerkt de prestatieafspraken in haar eigen jaarplan en jaarbegroting en hoeft daar niet apart op te sturen. Via de AFWC wordt aan de gemeente over de voortgang gerapporteerd.

Vanaf april 2024 werkt Lieven de Key voor de nieuwe koers met een strategiekaart. Daarin is de koers naar strategische doelen en doelstellingen vertaald. Dit is de nieuwe indeling voor het jaarplan en de rapportages. Lieven de Key wil zo beter kunnen sturen op de realisatie van de koers in de keuzes die in het jaarplan worden gemaakt.

Besturing: conclusies en reflectie visitatiecommissie

De visitatiecommissie is van oordeel dat Lieven de Key aansprekende resultaten boekt. Daarbij maakt zij gebruik van haar koers en ambities, gecombineerd met de drive van individuele medewerkers. Voor de projecten en het vastgoed werkt dit goed omdat Lieven de Key de vastgoedsturing goed in de vingers heeft. Voor de andere strategische doelen, zoals veerkracht van buurten en wijken, community vorming en doorstroming mist de visitatiecommissie een vertaling van de koers in strategische doelstellingen. Met het nieuwe koersplan is de stap gezet naar daadwerkelijk gaan sturen op de koers. Er is een strategiekaart met meetbare doelen opgesteld. De visitatiecommissie vindt dat een noodzakelijke stap en een gemis in de afgelopen periode. Wij realiseren ons dat sommige doelen lastig in cijfermatige doelstellingen zijn te vangen. Maar ook voor deze doelen kunnen manieren worden gevonden om de voortgang te benoemen en meetbaar te maken.

Lieven de Key laat zien dat ze lering trekt uit wat niet goed genoeg gaat. Dat is zo bij de schilaanpak, waar meer overleg met bewoners in het standaardproces is opgenomen en de woonwijzer is aangepast. Er wordt actief bevraagd op verbeterpunten. Bij de startblokken is het concept van community builder bijgesteld aan de hand van ervaringen. De ervaringen bij de Johan Greivestraat zijn in het project Maassluisstraat meteen verwerkt. Lieven de Key neemt de uitkomsten van het jaarlijkse overleg 'Liever Amsterdam' ook duidelijk mee in de aanpassing van processen. De sturing is daarmee zeker adaptief, dat is een sterk punt van Lieven de Key.

Blijf dit adaptievermogen als instrument gebruiken om de koers beter in resultaten om te zetten.



8 Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?



Dit hoofdstuk richt zich op de organisatorische en financiële randvoorwaarden voor maatschappelijk presteren.

Organisatorische capaciteit

Lieven de Key is zich er in de visitatieperiode meer bewust van geworden dat zij open moet staan voor de omgeving en niet alleen op de eigen visie kan varen. Het heeft geleid tot meer samenwerking binnen de AFWC. Daardoor is Lieven de Key meer naar buiten gericht geworden, passend bij de opgaven die in Amsterdam voorliggen. Ook leefde bij Lieven de Key het besef dat de corporatie meer zou moeten kunnen presteren. Lieven de Key had behoefte aan meer realisatiekracht, om vaker af te maken waaraan men is begonnen.

In de visitatieperiode heeft Lieven de Key daarom gewerkt aan nieuwe werkwijzen en manieren van samenwerking, intern en extern. Die zijn opgenomen in het organisatieplan uit 2024, dat is opgesteld na de vaststelling van het herziene Koersplan. De organisatieherinrichting is eind 2024 en begin 2025 doorgevoerd. De wijzigingen hebben vooral te maken met efficiency en afstemming. En minder met een andere organisatie, formatie of structuur die past bij de wijzigingen in de opgaven in de afgelopen periode. Het organisatieplan zet in op de samenwerking tussen teams en bedrijfsonderdelen. Heldere processen, die bijdragen aan doelen uit de koers, moeten leiden tot betere resultaten door focus in de bedrijfsvoering. Het toedelen van verantwoordelijkheden in de processen aan functies moet daarbij helpen, ook om werkdruk te verminderen en het werkplezier te vergroten. Concreet is de span of control van leidinggevendenden in het organisatieplan verkleind. Ook is er meer formatieruimte gekomen voor sociaal beheer en begeleiding in de startblokken.

Lieven de Key realiseert zich dat ze nu staat voor de uitdaging om strategie en inrichting werkend te krijgen met aandacht voor de gewenste cultuur. Lieven de Key hanteert daarbij de veranderdriehoek die de samenhang tussen strategie, inrichting en werking verbeeldt.

Het organisatieplan benoemt elementen van die gewenste cultuur. Daarbij gaat het om waarden en overtuigingen enerzijds en houding, gedrag en competenties anderzijds. Op de werking van deze veranderdriehoek zal nog gestuurd en bijgestuurd moeten worden. Na afloop van de visitatieperiode heeft het Directieteam daar uitvoerig bij stilgestaan en zijn medio 2025 eerste stappen gezet.

Inzet financiële middelen

Lieven de Key is een financieel gezonde corporatie. Zij voldoet aan de financiële

parameters van WSW en Aw en heeft in de Aedes-benchmark 2024 voor bedrijfslasten een score A (dit zijn de 33% efficiëntste corporaties). In de eerdere jaren in de visitatieperiode was deze score minder (B of C). Lieven de Key zet haar financiële middelen maximaal in voor de realisatie van haar koersplan. De investeringsruimte is bekend en wordt in de meerjarenbegroting maximaal benut. In 2022 is gekeken of de schilaanpak, die een aanzienlijk deel van deze meerjarenbegroting uitmaakt, financieel haalbaar was voor Lieven de Key. Dat bleek het geval en deze raming wordt actueel gehouden. Lieven de Key heeft als stelregel dat onderhoud (en dus de schilaanpak) uit de kasstroom wordt betaald en niet vanuit vreemd vermogen. Dat is ook mogelijk nu de Verhuurderheffing is afgeschaft. Het nieuwbouwprogramma levert extra kasstromen op. Deze zijn ingerekend om onder andere de schilaanpak intern te kunnen financieren. Tegenvallers in het tempo van de nieuwbouw betekenen dat de mogelijkheden voor interne financiering van de schilaanpak verminderen. Lieven de Key zorgt dat waar mogelijk onderdelen van de schilaanpak als investering worden geboekt. Voor de schilaanpak wordt beperkt bijgeleend.

Eén op de zes woningen van Lieven de Key zijn onzelfstandige woningen, voor jongeren en voor studenten. Dit bezit heeft een hoge mutatiegraad en vraagt een andere vorm van beheer. Lieven de Key heeft geen specifieke financiële normen voor het onderhoud en het beheer van deze woningen. Wat het mag kosten om huisvester van woonstarters te zijn op de Amsterdamse woningmarkt, is niet expliciet vastgelegd.

Maatschappelijke capaciteit: conclusies en reflectie visitatiecommissie

De koers is afgestemd op de maximale financiële mogelijkheden. De focus van de organisatie hangt sterk samen met de koers, dat vindt de visitatiecommissie een sterk punt van Lieven de Key.

Het organisatieplan heeft draagvlak en is intussen ingevoerd. De analyse wat er aan schort en de doorgevoerde veranderingen zijn begrijpelijk. Om de intern gebruikte veranderdriehoek echt te laten werken en te komen tot de gewenste sturing op de realisatie van de koers, benadrukten onze gesprekpartners het belang van cultuur en leiderschap. Dit is terecht onderdeel van de strategiekaart.



► 9 Verantwoording visitatie

Wie gesproken

In het kader van de visitatie hebben de volgende personen deelgenomen aan de gesprekken en dialogen.

Extern	Naam	Organisatie	Functie	Naam	Organisatie	Functie
	Anne-Jo Visser	AFWC	Directeur-bestuurder	Mirte Verouden	Gemeente Amsterdam (Wonen)	Beleidsadviseur Wonen
	Mohamed Acharki	Rochdale	Bestuurder			
	Anne Wilbers	Stadsgenoot	Bestuurder	Karin Daman	Gemeente Amsterdam (Wonen)	Senior beleidsadviseur
	Anne Oosterbaan	De Alliantie	Directeur regio Amsterdam	Wonen		
	Linda Cents	Duwo	Vestigingsdirecteur Amsterdam	Imke Veltmeijer	Eigen Haard Ymere	Gebiedsontwikkelaar
	Christian de Gier	Hemubo	Aannemer	Esther Verweij		Manager Stedelijke Vernieuwing
	Henry Tol	Hemubo	Aannemer			Lid
	Ben Timmermans	Dirkzwager groep	Aannemer	Jim Haijen	SP	Lid
	Harrie Houtbeckers	Arcade	Voorzitter Werkgroep verduurzaming	Roland van der Velden	SP	
			Huurdersplatform Diemen en voor Arcade in Werkgroep Verduurzaming	Mohamed Sadiki	Bewoner Johan Greivestraat	
	Willy Brinksma	Arcade	Secretaris	Mr. Williams	Bewoner Johan Greivestraat	
			Voorzitter	E. Chintan	Bewoner Johan Greivestraat	
	Marjo Methorst	Arcade	Algemeen bestuurslid	Evert Bartlema	Woon!	Directeur-bestuurder
	Helmie Bijleveld	Arcade	Algemeen bestuurslid	Edwin de Jong	Woon!	Adviseur
	Willy Brinksma	Arcade	Algemeen bestuurslid	Jeroen van Dalen	Gemeente Amsterdam	Gebiedsmakelaar
	Daphne Paris	Arcade	Algemeen bestuurslid			Zeeburgereiland
	Christine Baart	Arcade	Algemeen bestuurslid	Yvonne van der Loo	Vreedzaam Oost	Aanjager
	Pieter Kwantes	Arcade	Bewoner	Semira Daniel	Dynamo	Brugfunctionaris
	Mevrouw G. Debebe	Bewoner Spinozahof	Bewoner			Statushouders
	De heer E. Visser	Bewoner Oudekerksplein	Bewoner	Kim Vaessen	Meldpunt Zorg en woonoverlast gebied Oud Noord	Medewerker
	Ruud Warmerdam	Gemeente Amsterdam	Coördinator vergunningen, stadsdeel Centrum			
	Pieter de Bruyn Kops	Rochdale	Regisseur Vastgoed	Joanne Hoogendijk	Meldpunt Zorg en Woonoverlast Stadsdeel Zuid	Medewerker
			Programmering & Kwaliteit			
	Nanne Koot	Gemeente Amsterdam	Teamleider wonen, kwaliteit en duurzaamheid	Lois van 't Wout	Bewoner community builder	
	Nabila Bouabbouzz	Gemeente Amsterdam	Projectdirecteur gebiedsontwikkeling	Lucio Berendse	Zuiderzeeweg	
	Auke van der Vlist	Gemeente Amsterdam	Projectmanager	A. Raslan	Bewoner Zuiderzeeweg	

Intern

Naam	Functie
Annemieke van Gorkom - Jansen	Projectleider Onderhoud
Davy van den Berg	Manager Strategie & Portefeuille
Deborah Kamman	Procescoördinator Vastgoed
Floor Grotendorst	Projectmedewerker Programma's & Projecten Wonen
Jet Lasseur	Directeur Wonen
Juul Wever	Vastgoedregisseur
Olvin Overloon	Projectleider Realisatie
Rienk Postuma	Directeur Vastgoed
Rikkie Mahabier	Coördinator Onderhoud
Wilco Brooshooft	Manager Onderhoud
Eric Vliem	Regisseur VvE
Leontien Kennedy	Ondernemingsraad
Niels Gerretsen	Communicatieadviseur
Leonie de Jong	Communicatieadviseur
Aline Moesker	Bestuurssecretaris
Edith de Vries	Bestuurssecretaris
Evelien van Willigen	Projectleider Onderhoud
Daniel Duijnhouwer	Projectontwikkelaar
Jeroen Rademakers	Projectontwikkelaar

Naam	Functie
Mariette Adriaanssen	Gebiedsontwikkelaar
Karin Verdooren	Algemeen directeur-bestuurder
Jamila Belbachir	Teamleider Verhuurbeheer
Annemarie Ferwerda	Exploitiatiemanager
Olivier Smink	Projectmanager Programma & Projecten Wonen
Ilse Lamers	Portefeuillemanager
Kaj Deana	Portefeuillemanager
Remco Brands	Projectcoördinator Startblokken
Jan Kees Medik	Directeur Financiën & Bedrijfsvoering
Mark Veerman	Concerncontroller
Michael den Hollander	Manager Digitale Innovatie
Renato Tuur	Projectcoördinator Startblokken
Yanay Koorndijk	Strategisch adviseur
Rik Harmsen	Ondernemingsraad
Hans Amman	Voorzitter Raad van Commissarissen
Sylvia Spierenburg	Raad van Commissarissen
Mariënne Verhoef	Raad van Commissarissen
Rashied Nurmohamed	Raad van Commissarissen
Jurenne Hooi	Raad van Commissarissen
Kees Lammers	Raad van Commissarissen

De visitatievelden Maatschappelijke waarde en Maatschappelijke verankering zijn gewaardeerd volgens de indeling: uitstekend, goed, naar behoren, voor verbetering vatbaar en onvoldoende. Hieronder staat de indeling zoals omschreven door SVWN.

Maatschappelijke waarde

- De corporatie presteert uitstekend, de corporatie spant zich aantoonbaar maximaal in om maatschappelijke resultaten te leveren waarde en zo maatschappelijke waarde toe te voegen; de visitatiecommissie ziet in de manier waarop de corporatie dit aanpakt op één of meer terreinen een voorbeeld voor andere corporaties;
- De corporatie presteert goed, de geleverde resultaten zijn beter dan de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet wel verbeterpunten en benoemt deze;
- De corporatie presteert naar behoren, de geleverde resultaten zijn in verhouding tot de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De prestaties van de corporaties zijn voor verbetering vatbaar, niet op alle opgaven is de corporatie in staat (gebleken) om de gewenste resultaten te leveren; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ruimte ligt;
- De corporatie presteert onvoldoende, de resultaten van de corporatie zijn op nagenoeg alle terreinen niet in verhouding tot de opgaven; de visitatiecommissie benoemt op welke gebieden urgent actie gewenst is.

Maatschappelijke verankering

- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als uitstekend, er is sprake van een voorbeeldige samenwerking en wederkerige invloed op beleid en handelen, dit wordt door alle betrokkenen ook zo beleefd en gewaardeerd; de visitatiecommissie ziet in de manier van samenwerken een voorbeeld voor andere corporaties;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is goed; er is sprake van een robuuste samenwerking en de corporatie laat stakeholders invloed hebben op haar beleid en er is sprake van een mate van wederkerigheid; de visitatiecommissie ziet wel enige ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is naar behoren, de samenwerking verloopt in het algemeen goed en de corporatie laat zien beïnvloedbaar te zijn; in het algemeen waarderen de betrokkenen de manier

van samenwerking als voldoende; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;

- De maatschappelijke verankering van de corporatie is voor verbetering vatbaar, de samenwerking verloopt met enige regelmaat moeizaam en de corporatie is beperkt beïnvloedbaar; betrokkenen zijn kritisch over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ligt;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als onvoldoende, de samenwerking verloopt moeizaam en de corporatie opereert solistisch; betrokkenen uiten zich negatief over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie benoemt waar urgent actie gewenst is

Uit: Mail SVWN over aangepaste waardering, d.d. 25-1-2024

Wat gelezen

Bij een gefocuste scope van de visitatie hoort ook een selectie van documenten.

We hebben ter beschikking gehad de algemene documenten zoals het ondernemingsplan, beleidsdocumenten, jaarplannen, begrotingen, jaarverslagen, kwartaalrapportages, prestatieafspraken en woonvisies, verslagen van het bestuurlijk overleggen in de gemeenten (voor zover aanwezig), verslagen van het overleg met de huurdersorganisatie, Aedes-benchmark, oordelen Aw en WSW, RvC- verslagen en zelfevaluaties.

Daarnaast documenten per opgave over de ambities, voortgang en prestaties, netwerken, overleggen met belanghebbenden, en documenten voor investeringsbeslissingen.

Onafhankelijkheidsverklaring

Zowel Pentascope als de visitatoren voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria van SVWN. De verklaringen zijn opgenomen in het projectdossier.



► 10 Bestuurlijke reactie Lieven de Key

‘Wat direct opvalt bij Lieven de Key is de aanstekelijke energie die de organisatie uitstraalt’, aldus de visitatiecommissie. Wij zijn trots dat ons enthousiasme, ons lef om uitgesproken keuzes te maken en onze visie en resultaten duidelijk zichtbaar zijn voor de bewoners en samenwerkingspartners. We maken scherpe keuzes voor de doelgroep jongeren en studenten, maar ook in onze verduurzamingsaanpak en in de manier waarop we communitybuilding vorm geven. We zijn blij dat de visitatiecommissie ook de beweging ziet in onze nieuwe koers om meer dan voorheen, het belang van de bewoners die al langer bij ons huren mee te wegen. Wij herkennen ook het beeld dat de visie is verankerd in de hoofden van onze mensen, dat dit autonomie geeft en dat zij allerlei initiatieven ontwikkelen die bijdragen aan de realisatie van de visie.

Het rapport bevestigt dat we op de goede weg zijn en dat onze koers voldoende houvast biedt om de komende jaren betekenisvol bij te dragen aan starten en wonen in Amsterdam, Diemen en binnenkort in Ouder-Amstel. Tegelijkertijd realiseren we ons dat er ook ruimte is voor verbetering, en nemen we de aanbevelingen uit het rapport zeker mee om verder te groeien.

Maatschappelijke waarde

We zijn trots dat de commissie de maatschappelijke waarde van Lieven de Key als ‘goed’ beoordeelt, de geleverde resultaten staan in verhouding tot de maatschappelijk opgaven.

De schilaanpak (Verduurzaming op natuurlijke momenten) levert snelheid en schaal op en draagt bij aan wooncomfort en lagere energielasten voor onze bewoners, aldus de visitatiecommissie. Lieven de Key heeft de aanpak goed georganiseerd en geeft blijk van lerend vermogen door bewoners betere voorlichting te geven. Tot nu toe hebben we - om snelheid te maken en woningen tijdig te verduurzamen voor zoveel mogelijk bewoners - gekozen voor een sterk gestandaardiseerd proces. De commissie kent geen ander voorbeeld waar de verduurzaming met deze voortvarendheid, omvang en snelheid wordt opgepakt. Wel adviseert ze om meer flexibiliteit te hanteren in de gestandaardiseerde aanpak van de verduurzaming, door bewoners voor de start van hun complex om input te vragen en om bij bijvoorbeeld monumenten met een andere voorbereidingstijd of ingreepniveau te werken dan de standaardaanpak. Wij nemen deze suggesties mee bij de doorontwikkeling van onze schilaanpak.

De commissie beveelt aan om inzichtelijk te maken of de beoogde resultaten (verhoging wooncomfort en verlaging energielasten) daadwerkelijk worden

bereikt. Wij herkennen dit en gaan onze resultaten beter monitoren, zodat we daar desgewenst op kunnen bijsturen.

Communityvorming in startblok Zeeburg: bij de startblokken combineren we Nederlandse jongeren met jonge statushouders en faciliteren we ontmoeting. Zo doen we meer dan alleen huisvesten en dragen we bij aan integratie en het voorkomen van eenzaamheid. Hoewel de positieve effecten voor de commissie zichtbaar zijn in de gesprekken met bewoners en projectcoördinatoren, worden de resultaten niet gemonitord in cijfers of waardering. Ook hier vraagt de commissie om monitoring en om vooraf met elkaar te bepalen wanneer een community succesvol is, zodat je op basis hiervan keuzes kunt maken en kunt verantwoorden. Daarnaast moedigt de commissie aan om meer onderling van de verschillende projecten en communities te leren, te reflecteren en standaarden te ontwikkelen. Dit pakken we op. Verdere ontwikkeling en borging in vaste processen past bij de ingezette lijn van onze organisatieontwikkeling: werken vanuit een integrale blik, waarin wonen, vastgoed en samenwerking met bewoners elkaar versterken.

Bij de sloop-nieuwbouw van Johan Greive constateert de commissie dat er meer en betere woningen worden teruggebouwd met een mix in woningtypes. Maar ook dat het een moeizaam proces is geweest, ondanks de inzet van alle partijen. We hebben geleerd dat koersvastheid altijd gepaard moet gaan met aandacht voor de positie en beleving van bewoners. Tot op het niveau van het taalgebruik dat wij gebruiken. De commissie adviseert om de inbreng van bewoners te gebruiken voor verbetering van de plannen. Dit nemen we ter harte en passen we al toe bij de Maassluisstraat, waar we bewoners van meet af aan hebben betrokken bij de planvorming.

Maatschappelijke verankering

Over de gehele periode beoordeelt de visitatiecommissie de maatschappelijke verankering als ‘naar behoren’. Lieven de Key staat in nauw contact met haar belanghebbenden en weet haar partners op elke opgave snel te vinden. De commissie ziet een mooie ontwikkeling van een corporatie die steeds meer écht naar haar omgeving luistert en verbinding zoekt. En heeft de overtuiging dat het ook een beter resultaat zal opleveren voor iedereen. De commissie moedigt Lieven de Key aan om hier blijvend aandacht voor te hebben en met elkaar de participatie en inspraak van belanghebbenden goed vorm te geven. We zijn verheugd dat onze samenwerking met gemeenten, huurdersorganisatie Arcade en collega-corporaties positief wordt gewaardeerd. Tegelijk zien we de terechte aanbeveling om de betrokkenheid van jongeren en studenten bij onze keuzes en besluitvorming verder te vergroten. Dit is een aandachtspunt dat goed aansluit bij onze koers en waar we

de komende periode extra stappen in gaan zetten. We willen daarbij samen met huurdersvereniging Arcade ook op zoek naar nieuwe overlegvormen die jongeren meer aanspreekt.

Besturing

De visitatiecommissie is van oordeel dat Lieven de Key aansprekende resultaten boekt. Daarbij maakt zij gebruik van haar koers en ambities, gecombineerd met de drive van individuele medewerkers.

We zijn trots op de waardering voor ons adaptief vermogen en ons lerend karakter. Met de invoering van de strategiekaart in 2024 maken we – zoals de commissie adviseert – de doelstellingen uit onze koers beter meetbaar en sturen we strakker op voortgang en resultaten. De volgende stap in onze organisatieontwikkeling is het verder investeren in leiderschap en talentontwikkeling, om onze doelen te blijven realiseren. In 2025 is hiermee een begin gemaakt door middel van het formuleren van een leiderschapsvisie en een programma voor leiderschapontwikkeling van managers.

Maatschappelijke capaciteit: financieel gezond

Het rapport bevestigt dat Lieven de Key financieel gezond is en haar middelen maximaal en doelgericht inzet voor de maatschappelijke opgaven. De commissie waardeert dat de focus van Lieven de Key sterk samenhangt met haar koers en benadrukt terecht het belang van cultuur en leiderschap.

Aanmoedigingen

De commissie heeft ook een aantal aandachts- en verbeterpunten benoemd die wij herkennen en waarmee we aan de slag gaan. Naast de eerder genoemde zijn dat de volgende:

- Zorg voor structurele reflectiemomenten over projecten heen: evalueren, bijstellen, leren.
- Vertaal werkende aanpakken naar standaarden, uitgangspunten en processen en hanteer collectieve werkwijzen.
- Wees alert op taalgebruik – woorden doen ertoe, zeker als het schuurt.

Tot slot

We zijn trots dat onze inspanningen voor woonstarters worden gezien samen met de aandacht voor alle bewoners die bij ons huren en de bestaande voorraad. De dialoogsessies met huurders, samenwerkingspartners en collega's vonden we heel waardevol. We willen alle deelnemers bedanken voor de tijd die ze namen om hun inzichten over de resultaten en samenwerking met ons te delen. Ook een woord

van dank aan de visitatiecommissie, die de dialogen op een goede manier hebben begeleid.

De uitkomsten geven ons richting en houvast om met overtuiging verder te werken aan onze missie: Lieven de Key geeft starters een kans op de Amsterdamse woningmarkt en biedt al onze bewoners een betaalbaar thuis. We maken starten en wonen in een ongedeelde en dynamische stad mogelijk voor huidige en toekomstige generaties.

Karin Verdooren
Algemeen directeur/bestuurder

Hans Amman
voorzitter Raad van
Commissarissen

Maatschappelijke reactie Arcade

Dat Arcade is gevraagd om een maatschappelijke reactie op de visitatie van Lieven de Key te geven, wordt enorm gewaardeerd. De wijze waarop Arcade is meegenomen in dit visitatietraject was prettig. De gekozen werkwijze bood onze deelnemers voldoende veiligheid en ruimte om te delen wat relevant was. Het is goed te zien dat die bijdrage ook terug te lezen is in de waardevolle aanbevelingen van de visitatiecommissie.

In de aanmoedigingen wordt Lieven de Key gewezen om alert te zijn op het taalgebruik. Ook wij beseffen dat woorden ertoe doen. Het doel van Arcade is kritisch en constructief bij te dragen. Hieronder reageren we kort op de verschillende onderdelen van de visitatie.

Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?

We herkennen het oordeel, maar hebben nog een kleine aanmoediging. Als het gaat om de maatschappelijke waarde, dan is ook het tijdig gebruik van de inbreng van bewoners voor verbetering van de plannen van belang. En we zouden het jammer vinden als het gebruik van standaarden ten koste zou gaan van de invloed van huurders en hun behoeftes aan maatwerk en flexibiliteit.

Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?

Ook hier herkennen we de conclusie. Ook voor Arcade geldt dat het gebruik van tijdelijke contracten tijdelijke en onvoldoende betrokkenheid van die huurders met zich meebrengt. Dit in tegenstelling tot huurders met contracten voor onbepaalde tijd. Zij dragen veelal langdurig bij en zijn vaak lange tijd betrokken, waardoor Arcade een stabiele huurdersorganisatie is.

Besturing: hoe doet de corporatie het?

Arcade ziet de aansprekende resultaten ook en beaamt dat overlast, onderdeel van veerkracht van buurten en wijken, en woonzekerheid, doorstroming na jongerencontracten, aandacht behoeft en geholpen is met een strategische doelstelling.

Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?

Er is een sterke samenhang tussen de koers, de focus van de organisatie daarop en de financiële mogelijkheden. Dat is bedrijfsmatig gezien een sterk punt, maar vanuit het (zittende) huurders perspectief, jong en oud, een zorg. In dat licht vindt Arcade de vraag wat het mag kosten om huisvester van woonstarters te zijn op de Amsterdamse woningmarkt een hele wezenlijke vraag. Die zou breder beantwoord moeten worden dan zuiver financieel, maar ook hoe dit bijdraagt aan het grotere volkshuisvestelijk belang van Amsterdam en Diemen.

Tot slot

Hier wil Arcade een belangrijke waarde aanhalen. Bewoners hebben, net als organisaties, zekerheden nodig. De zekerheid dat een bewoner kan blijven wonen waar hij of zij woont is de basis voor levenskeuzes (gezinsuitbreiding, samenwonen, etc.) en de mogelijkheid om te ontwikkelen, van betekenis te zijn en onderdeel van een gemeenschap te zijn. Daar horen geen tijdelijke contracten bij.

