

Visitatierapport

Woonstichting De Key
2012-2015



deKey

25 januari 2017

Cognitum
Postbus 224
3700 AE Zeist

Visitatiecommissie
Gert van den Burg, voorzitter
Hannah Bovenkerk, visitator
(tot 1 september 2016)
Onno Peer, visitator
Jan Wachtmeester, secretaris

Voorwoord

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spieglfunctie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningbouwcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

Voor corporaties die lid zijn van Aedes geldt sinds januari 2007 dat zij zich tenminste één keer per vier jaar laten visiteren. Sinds begin 2015 is het een wettelijke verplichting geworden. De visitatie houdt in dat een onafhankelijke commissie een geobjectiveerd oordeel geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Dit oordeel vormt zich door de prestaties en de ambities van de afgelopen vier jaar af te zetten tegen de opgaven in die periode, door de prestaties te laten beoordelen door de belanghebbenden en door de prestaties af te zetten tegen de financiële mogelijkheden ofwel het vermogen van de corporatie. De methodiek bevat tot slot ook een oordeel over de governance: de kwaliteit van de besturing en van het interne toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor het leveren van duurzame, verankerde maatschappelijke prestaties in de toekomst.

Visitaties zijn niet vormvrij en moeten voldoen aan kwaliteitsvereisten. De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Deze visitatie is dan ook uitgevoerd volgens de voorgeschreven visitatiemethodiek (op het moment van uitvoeren van de visitatie was dit versie 5.0) van deze stichting. Cognitum is het bedrijf dat deze visitatie heeft uitgevoerd.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Hannah Bovenkerk maakte tot 1 september 2016 deel uit van de visitatiecommissie. Door haar benoeming per die datum tot interim-bestuurder van het WSW heeft zij niet verder deelgenomen aan deze visitatie.

Dit rapport betreft de visitatie van Woonstichting De Key over de periode 2012-2015.

Inhoud

Voorwoord	2
Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties	5
1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties	6
1.1 Terugblik op de vorige visitatie	6
1.2 Recensie	7
1.3 Integrale scorekaart 2012-2015	10
1.4 Samenvatting	11
1.5 SWOT diagram	12
2 Woonstichting De Key	13
Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief	15
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	16
3.1 Beoordelingskader	16
3.2 Opgaven in het werkgebied van De Key	16
3.3 Relevante ontwikkelingen	17
3.4 Beoordeling prestaties	17
3.4.1 Huisvesten primaire doelgroep	17
3.4.2 Huisvesten bijzondere doelgroepen	19
3.4.3 Kwaliteit woningen en woningbeheer	21
3.4.4 (Des)Investeren in vastgoed	22
3.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten	25
3.4.6 Overige opgaven en prestaties	26
3.5 Beoordeling van de ambities	27
3.5.1 Beschrijving van de ambitie	27
3.5.2 Beoordeling van de ambities	27
3.6 Bewonderpunten en verwonderpunten	28
3.7 Totale beoordeling opgaven en prestaties	28
4 Presteren volgens belanghebbenden	29
4.1 Beoordelingskader	29
4.2 Werkwijze	29
4.3 Belanghebbenden in het werkgebied	29
4.4 Belanghebbenden over De Key	32
4.4.1 Typering van De Key	32
4.4.2 De beoordeling van de tevredenheid van belanghebbenden over De Key	33
4.4.3 Totaal overzicht cijfermatige oordelen belanghebbenden	34

4.4.4	Aangedragen verbeterpunten door belanghebbenden	35
4.5	De Key's reputatie	36
4.6	Bewonderpunten en verwonderpunten	37
5	Presteren naar Vermogen	38
5.1	Beoordelingskader	38
5.2	Relevante ontwikkelingen	38
5.3	Financiële continuïteit	38
5.4	Doelmatigheid	41
5.5	Vermogensinzet	42
5.6	Bewonder- en verwonderpunten	44
5.7	Totale beoordeling presteren naar vermogen	45
6	Governance	46
6.1	Beoordelingskader	46
6.2	Relevante ontwikkelingen	46
6.3	Besturing	47
6.3.1	Plan	47
6.3.2	Check	49
6.3.3	Act	50
6.4	Intern toezicht	51
6.4.1	Functioneren raad van commissarissen	51
6.4.2	Toetsingskader	54
6.4.3	Governancecode	54
6.5	Externe legitimering en verantwoording	55
6.5.1	Externe legitimatie	55
6.5.2	Openbare verantwoording	56
6.6	Bewonder- en verwonderpunten	57
6.7	Totale beoordeling Governance	58
7	Bijlagen	59
	Position paper	60
	Factsheet maatschappelijke prestaties	65
	Reputatie Quotiënt Model De Key	69
	Overzicht geïnterviewde personen	70
	Korte cv's visitatoren	72
	Onafhankelijkheidsverklaringen	73
	Meetschaal	76
	Werkwijze visitatiecommissie	79
	Bronnenoverzicht	80
	Prestatiemonitor	83

Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties

1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties

1.1 Terugblik op de vorige visitatie

Woonstichting De Key is in 2012 gevisiteerd over de periode 2008-2011. Uit die visitatie kwamen diverse punten naar voren waarmee De Key in 2012-2015 actief bezig is gegaan. In deze paragraaf worden die constatering en de daarop ondernomen acties weergegeven, conform de indeling uit de toenmalige visitatiemethodiek (4.0).

presteren naar ambities

- Duurzaamheid: De Key wilde een voortrekkersrol spelen. Dit heeft De Key niet gerealiseerd. Er is wel in duurzaamheid geïnvesteerd, maar vergelijkbaar met het niveau van de andere Amsterdamse corporaties.
- 2012-2015: In het nieuwe duurzaamheidsprogramma heeft De Key er voor gekozen om geen voortrekkersrol te willen spelen.
- Nieuwbouw: Onder druk van het herstelplan is het gewenste programma niet gerealiseerd.
- 2012-2015: De Key is strakker gaan sturen op de projecten.

presteren volgens belanghebbenden

- UvA: De Key doet te weinig voor studenten en starters.
- 2012-2015: Deze doelgroep is centraal gesteld en in 2015 in de nieuwe koers verankerd.
- HVO: Verhoudingen waren niet heel goed.
- 2012-2015: De Key heeft regelmatig overleg en de partijen weten elkaar beter te vinden.
- Raad van Advies: Zorgen over huurdersvertegenwoordiging in Zandvoort.
- 2012-2015: De huurdersvertegenwoordiging is van de grond gekomen. De Raad van Advies had daarin vertrouwen en heeft zichzelf intussen opgeheven.
- Aandacht nodig voor service en onderhoud en imago
- 2012-2015: In de nieuwe koers is voorzien in directere dienstverlening in de wijk, de online-dienstverlening is uitgebreid, de huurderstevredenheid is in 2015 op het hoogste niveau van de visitatiejaren.

presteren naar vermogen

Voldoende vermogenspositie

- 2012-2015: Het herstelplan is gerealiseerd. De enige ratio waaraan De Key (volgens het WSW) nog niet voldoet – de loan to value – wordt naar verwachting in 2016 gerealiseerd. De omvang van de leningenportefeuille blijft afnemen.

Stuurt op alle kasstromen

- 2012-2015: Een financieel kader is opgesteld, in rapportages en de begroting worden kengetallen opgenomen en er wordt op gestuurd. De Key is in control en de wijze waarop De Key haar financiën stuurt en verantwoordt, hebben mooie woorden opgeleverd van het Centraal Fonds Volkshuisvesting / Autoriteit Woningcorporaties (CFV / Aw). In de verslaglegging worden de kasstromen per jaar in een overzichtelijk schema inzichtelijk gemaakt voor alle partijen en actief verspreid (ook via sociale media). Dit schema wordt nu gebruikt om de kasstromen van alle Amsterdamse corporaties met elkaar te vergelijken.

Doelmatigheid

2012-2015: De bedrijfskosten zijn aanzienlijk verlaagd, De Key blijft sturen op doelmatigheid.

Vermogensinzet

2012-2015: Er is weer meer aandacht voor maatschappelijke prestaties na het financieel herstel.

Governance

Besturing

2012-2015: Prestatieafspraken komen terug in rapportages
Verbetering van de rapportages en daarmee de informatievoorziening aan de raad van commissarissen.

Intern toezicht

2012-2015: Het betrekken van een onafhankelijke externe bij zelfevaluatie van de raad van commissarissen heeft (eenmaal) plaatsgevonden.
Het Toezicht- en toetsingskader is opgesteld.

Externe legitimatie

2012-2015: De Key heeft een nieuwe koers die naadloos aansluit bij een aantal belangrijke urgenties die in de samenwerkingsafspraken met de gemeente en de Huurdersvereniging Amsterdam zijn gemaakt.
In het proces van totstandkoming van de Koers zijn veel gesprekken met belanghebbenden gevoerd. De tussenresultaten/producten zijn gedeeld via internet, twitter et cetera.
De huurdersorganisatie Arcade heeft een positief advies gegeven over het koersplan. De wethouder heeft zijn waardering uitgesproken voor de keuzes van De Key. Hij verwacht wel van De Key dat de zittende bewoners (de niet-woonstarters) de volledige zorg en aandacht krijgen die ze als huurder verdienen. De Key heeft dat bevestigd. De relaties met de gemeente Zandvoort en de huurdersorganisatie zijn goed. Er is samen met hen een gedeelde visie op de volkshuisvestelijke opgave in Zandvoort opgesteld.

De visitatiecommissie constateert dat De Key actief met de uitkomsten van de vorige visitatie aan het werk is geweest en op de verschillende onderdelen goede vooruitgang heeft geboekt.

1.2 Recensie

De zaken op orde, koersverleggend en eigenzinnig

Dat zijn enkele trefwoorden die De Key kenmerken in de visitatieperiode. Deze kernwoorden worden hierna toegelicht.

De zaken op orde

Vanaf 2010 tot november 2014 heeft De Key onder verscherpt toezicht gestaan. De aanleiding daarvoor ligt in de vorige visitatieperiode. Het oude offensieve investeringsbeleid in combinatie met de slechte kwaliteit van het risicomanagement en onvoldoende kwaliteit van het financieel beheer leidde tot risico's voor de financiële continuïteit op middellange termijn. Ook de afwikkeling en liquidatie van de financiële risicovolle verbinding Far West gaf destijds aanleiding voor verscherpt toezicht. Bestuurlijke maatregelen zijn al getroffen in de vorige visitatieperiode. Na een interim-periode werd toen een nieuwe bestuurder aangesteld en werd het besluit genomen om de volledige raad van commissarissen in de periode tot en met 2012 te vervangen. Ook heeft De Key in de voorgaande visitatieperiode reeds

een groot aantal verbetermaatregelen genomen die de toenmalige visitatiecommissie positief beoordeelde.

Deze lijn is in de periode 2012 tot en met 2015 voortgezet. In afstemming met het CFV is een financieel herstelplan opgesteld en uitgevoerd en werden aanvullende maatregelen getroffen indien de omstandigheden daarom vroegen. Het herstelplan bracht een beperkte investeringsruimte met zich mee. Daarom verschoven de volkshuisvestelijke ambities van bouwen naar beheren en naar het realiseren van een betaalbare voorraad.

De visitatiecommissie ziet - evenals de externe toezichthouders - dat De Key in de huidige visitatieperiode een grote professionaliseringsslag heeft gemaakt in het financieel beheer en het risico-beheer. Zij heeft, om de financiële functie een zwaardere rol te geven in de directie, een financieel directeur aangesteld. Daarnaast is de financiële functie versterkt en geprofessionaliseerd. De Key heeft in de visitatieperiode verder een visie ontwikkeld op de te behalen rendementen en de wijze van financiering. Verder hanteert De Key de zogenaamde beleidsachtbaan en verbindt daarmee strategie, tactisch niveau en operatie.

Het geheel aan maatregelen heeft er toe geleid dat De Key per ultimo 2015 financieel gezond is en ook een perspectief heeft om dat op termijn te blijven. Alleen de parameter loan to value voldeed per eind 2015 nog net niet aan de in deze periode geldende norm van 75%.

De visitatiecommissie complimenteert de in de visitatieperiode actieve bestuurders, commissarissen en medewerkers met de inspanningen die zijn gedaan om de financiële continuïteit te garanderen.

Dat de zaken op orde zijn blijkt ook uit het hoge niveau waarop de Governance is ingericht en wordt uitgevoerd. Slechts met een vergrootglas zijn nog kleine verbeteringen te identificeren. De visitatiecommissie neemt waar dat de Governance in de visitatieperiode zich heeft doorontwikkeld en verder is geprofessionaliseerd.

Koersverleggend

In 2013 kondigde de toenmalig directeur-bestuurder zijn vertrek aan. Begin 2014 trad zijn opvolger aan. Omdat een groot deel van het herstelplan en het strategisch beleidsplan 2010- 2014 al was uitgevoerd was het ook tijd voor een nieuw koersplan. Het koersplan is via een organisch proces tot stand gekomen. Dat wil zeggen dat de dialoog is gezocht met belanghebbenden waaronder de betrokken gemeenten en huurdersvertegenwoordigers, maar ook met medewerkers en vele andere partijen. Het proces heeft geruime tijd in beslag genomen en resulteerde uiteindelijk in een koersdocument dat met een positief advies is ontvangen door huurdersvereniging Arcade en de Ondernemingsraad.

De Key maakt in het koersdocument stevige keuzes en kiest voor een heldere focus. De keuze is zich te richten op woonstarters: mensen die de eerste stappen zetten op de woningmarkt, binnen de Amsterdamse ring A10 en vlak daarbuiten. Het bezit in Diemen valt ook binnen deze afbakening. Voor Zandvoort was De Key eind 2015 nog in gesprek met lokale belanghebbenden en is inmiddels een missie, koers en portefeuillestrategie vastgesteld.

De focus op woonstarters brengt voor zittende huurders soms onduidelijkheid en onzekerheid met zich mee. Dit ondanks het feit dat De Key meerdere keren en op verschillende niveaus heeft gecommuniceerd dat de gevolgen voor hen beperkt zijn en dat de focus een visie is die als een leidraad gezien moet worden voor de keuzes in de komende jaren. Keuzes die verstrekkend kunnen zijn omdat nieuwe huurders bijvoorbeeld contracten krijgen voor bepaalde tijd (maximaal vijf jaar) om daarna weer plaats te maken voor nieuwe woonstarters.

Eigenzinnig

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat veel belanghebbenden er waardering voor hebben dat De Key hen betreft bij het strategieproces. Tegelijk is er kritiek op bestuurlijk niveau vanuit de gemeente Amsterdam en de collega-corporaties dat De Key zelf uiteindelijk de keuze heeft gemaakt om zich om te vormen die zich specialiseert in woonstarters. Zij voelen zich daarmee voor het blok gezet en zien hun eigen speelruimte afnemen.

De visitatiecommissie waardeert de heldere keuzes die De Key maakt omdat deze focus geven en begrijpt ook dat met deze keuzes niet alle partijen tevreden kunnen worden gesteld. De gemaakte keuzes geven De Key een helder profiel in een overzichtelijk werkgebied. Ook vormt het nieuwe koersplan een goed kader voor het maken van aansluitende keuzes in de komende jaren. Tegelijk valt het de visitatiecommissie op dat in het verwachtingsmanagement ten aanzien van de invloed van belanghebbenden op de besluitvorming blijkbaar nog verbetering mogelijk is ten aanzien van helderheid, frequentie en tweerichtingsverkeer.

Wat verder opvalt

Door scherpe keuzes te maken en constant bij te sturen is De Key er in geslaagd de ambities en opgaven grotendeels te realiseren. Dit komt ook tot uiting in het cijfer 7,1. Er is nog wel aandacht nodig voor de energieprestaties in Amsterdam.

Mede gedwongen door de omstandigheden heeft De Key het personeelsbestand teruggebracht en is zij efficiënter gaan werken.

De Key heeft een heldere visie op de samenstelling en inzet van het vermogen die aansluit op de strategische koers, zet in op de afbouw van de leningenportefeuille en financiert nieuwbouwprojecten met eigen vermogen. De inzet daarbij is om uiteindelijk een schuldloze corporatie te worden. De onderliggende gedachte is dat het vreemd vermogen als gevolg van verschillende ontwikkelingen al gauw als negatieve hefboom op het rendement functioneert. De visitatiecommissie vertrouwt erop dat De Key de risico's die zij ziet periodiek opnieuw weegt en dat zij een evenwichtige verhouding tussen eigen en vreemd vermogen kiest, zodra er vertrouwen is dat de risico's beperkt zijn en het hefboom-effect in haar voordeel werkt. Gedeeltelijke financiering met vreemd vermogen zorgt immers ook voor een ruimere investeringscapaciteit.

Position Paper

Het beeld dat De Key schetst in haar position paper is voor de visitatiecommissie in hoge mate herkenbaar. De Key onderscheidt dezelfde markeringspunten als de visitatiecommissie: de uitvoering van het herstelplan, het formuleren van het nieuwe koersplan, de focus op woonstarters, de geografische afbakening, de visie op ontwikkeling van het vermogen en de relatie met belanghebbenden. De position paper bevat derhalve een reflectie op de van belang zijnde onderwerpen in de visitatieperiode.

Aandachtspunten

1. Streef na om kwalitatieve afspraken aan te vullen met kwantitatieve afspraken in de prestatieovereenkomsten met gemeenten en huurders.
2. Zorg dat de kwantitatieve afspraken in alle gevallen te volgen zijn in de verantwoordingsdocumenten.
3. Geef aandacht aan de achterstand die is opgelopen in het nakomen van de afspraken die zijn gemaakt over energie en duurzaamheid.

4. Maak in de communicatie naar belanghebbenden helder wat hun rol is en wat dat betekent met betrekking tot besluitvorming. Geef daarbij ook aandacht aan hetgeen voorgeschreven is in de Woningwet.
5. Handhaaf de interne beheersing en governance op het huidige hoge niveau en professionaliseer nog verder waar mogelijk.
6. Bewaak en herijk periodiek de onderliggende risico's die de verhouding eigen en vreemd vermogen bepalen en houd daarmee de investeringscapaciteit op niveau.
7. Zorg dat ook de parameter loan to value definitief op orde komt.

1.3 Integrale scorekaart 2012-2015

Presteren naar opgaven en ambities										
	prestatieveld						gemiddelde	Weging	eindcijfer	
	1	2	3	4	5	6				
Prestaties in het licht van de opgaven	7,0	7,0	6,5	6,8	7,0	-	6,9	75%	7,1	
Ambities in relatie tot de opgaven							8	25%		
Presteren volgens belanghebbenden										
	prestatieveld						gemiddelde	Weging	eindcijfer	
	1	2	3	4	5	6				
Prestaties	7,2	7,3	7,0	6,4	7,1	-	7,0	50%	6,9	
Relatie en communicatie							7,1	25%		
Invloed op beleid							6,7	25%		
Presteren naar vermogen										
								Weging	eindcijfer	
Financiële continuïteit							5	30%	7,2	
Doelmatigheid							7	30%		
Vermogensinzet							9	40%		
Governance										
								gemiddelde	Weging	eindcijfer
Besturing	Plan					7,5	7,8	33%	7,7	
	Check					8				
	Act					8				
Intern toezicht	Functioneren RvC					7,7	7,2	33%		
	Toetsingskader					7				
	Toepassing governancecode					7				
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					8	8,0	33%		
	Openbare verantwoording					8				

In dit visitatierapport is de voorgeschreven meetschaal gehanteerd, conform de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Versie 5.0. De meetschaal is opgenomen in de bijlagen. De decimalen zijn ontstaan door het gemiddelde van de onderliggende cijfers te berekenen.

1.4 Samenvatting

Deze visitatie vond plaats conform de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Versie 5.0. tussen februari 2016 en juli 2016. De gesprekken met belanghebbenden en vertegenwoordigers van De Key hebben plaatsgevonden op 27 en 30 juni en 4 juli 2016.

Presteren naar opgaven en ambities: 7,1

De Key scoort een ruime 7 op presteren naar opgaven en ambities. Door de visitatiecommissie wordt vooral de duidelijke keuze in de nieuwe visie van De Key gewaardeerd. De prestaties op de verschillende prestatievelden zijn allemaal ruim een 6 of hoger. Het huisvesten van de primaire doelgroep (beschikbaarheid en betaalbaarheid) wordt met een 7 beoordeeld evenals het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Bij de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer valt op dat De Key onder de maat presteert qua energie en duurzaamheid. Het (des)investeren in vastgoed scoort een 6,7. Het prestatieveld kwaliteit wijken en buurten beoordeelt de visitatiecommissie in totaal met een 7.

Presteren volgens belanghebbenden: 6,9

De belanghebbenden van De Key zijn over het algemeen tevreden: de gegeven cijfers voor de prestaties op de verschillende prestatievelden zijn op 1 uitzondering na een 7 of hoger. Het prestatieveld (des)investeren in vastgoed wordt met een 6,4 gewaardeerd. Ook de oordelen over de mate van invloed en de relatie en communicatie zijn afgerond ruim voldoende met een 7. Hierbij moet wel een belangrijke nuancering worden gemaakt. In alle gesprekken komt in meer of mindere mate een spanningsveld naar voren: enerzijds worden de keuzes en eigenzinnigheid van De Key als krachtig en goed ervaren en tegelijkertijd vindt men het ook jammer dat De Key haar eigen plan heeft getrokken. De perceptie is dat er wel met externe partijen is overlegd maar dat de keuzes uiteindelijk alleen door De Key zijn gemaakt.

Presteren naar vermogen: 7,2

De Key scoort voor doelmatigheid een mooie 7 en voor vermogensinzet zelfs een 9. Aangezien er sprake is geweest van verscherpt toezicht in de jaren 2012, 2013 en 2014 kon op het meetpunt financiële continuïteit geen voldoende gegeven worden. Maar alle seinen wijzen weer de goede kant uit. De Key heeft een duidelijke visie waardoor haar vermogensinzet uitermate transparant en duidelijk is. De doelmatigheid is alles afwegende beter dan de referentiegroep en zij stuurt daar zeer actief op.

Governance: 7,7

De governance is goed op orde bij De Key. De besturing zit goed in elkaar en wordt door de visitatiecommissie gewaardeerd met afgerond een 8. Bijzonderheid is wel de beperkte monitoring van de prestatieafspraken die met gemeenten zijn gemaakt. Dit geldt overigens niet alleen voor De Key maar voor alle corporaties die in het werkgebied actief zijn. Het intern toezicht is op orde (een ruime 7) en de externe legitimering en verantwoording scoren ook goed met een 8.

1.5 SWOT diagram

Sterk

- Scherpe strategische focus op geografisch werkgebied en woonstarters.
- Financieel -en risicobeheer functioneren op hoog niveau.
- Heldere visie op de samenstelling en inzet van het vermogen die aansluit op de strategische koers.
- Goed functionerende governance.
- Sterk bestuur en management met realisatiekracht.

Zwak

- Ontbreken van kwantitatieve en naar De Key herleidbare vertaling van de (kwalitatieve) prestatie-afspraken.
- Ontbreken van traceerbare vertaling van een deel van de prestatie-afspraken.
- Er is een achterstand opgelopen ten aanzien van de afspraken die zijn gemaakt over energie en duurzaamheid.

Kans

- Verbeteren van de communicatie met belanghebbenden voor wat betreft hun rol en wat dat betekent voor de besluitvorming.
- De nieuwe Woningwet biedt kans om invloed en relatie met gemeente en huurders te verstevigen.
- De keuze voor de woningmarktregio Metropool Amsterdam van de gemeenten Amsterdam, Diemen en Zandvoort sluit aan bij de gemaakte strategische keuzes van De Key. Met betrekking tot Zandvoort biedt het de vrijheid om het in gang gezette proces hoe daar in de toekomst om te gaan met het bezit in alle rust uit te voeren.

Bedreiging

- Collega-corporaties en bestuurders van Amsterdam voelen zich door de keuzes van De Key voor het blok gezet en zien eigen speelruimte afnemen. Daardoor vermindert het draagvlak voor de keuzes van De Key.
- De visie van het ministerie van BZK op de investeringscapaciteit staat haaks op de risico-analyse van De Key en het besluit om vreemd vermogen zoveel mogelijk af te stoten.

2 Woonstichting De Key

In 2013 bestond Woonstichting De Key 145 jaar. De in 1868 opgerichte Bouwmaatschappij tot Verkrijging van Eigen Woningen vormt namelijk de oudste wortel van de stamboom van De Key.

Anno 2015 bezit De Key 31.449 (on)zelfstandige woningen en 5.145 niet-woningen. Het overgrote deel van de woningen betreft etagewoningen, al dan niet met lift.

De Key is actief in de gemeenten Amsterdam, Zandvoort, Diemen, Hillegom en De Bilt. De positie in Almere is beëindigd. De mogelijkheden om het geringe bezit in Hillegom en De Bilt te verkopen worden onderzocht. Het overgrote deel van het bezit bevindt zich in Amsterdam. Daar bezit De Key 15% van de corporatiewoningen. In Amsterdam zijn verschillende grote corporaties actief met in totaal 189.573 wooneenheden (peildatum 1 januari 2015), hetgeen 47% van de totale woningvoorraad is in Amsterdam.

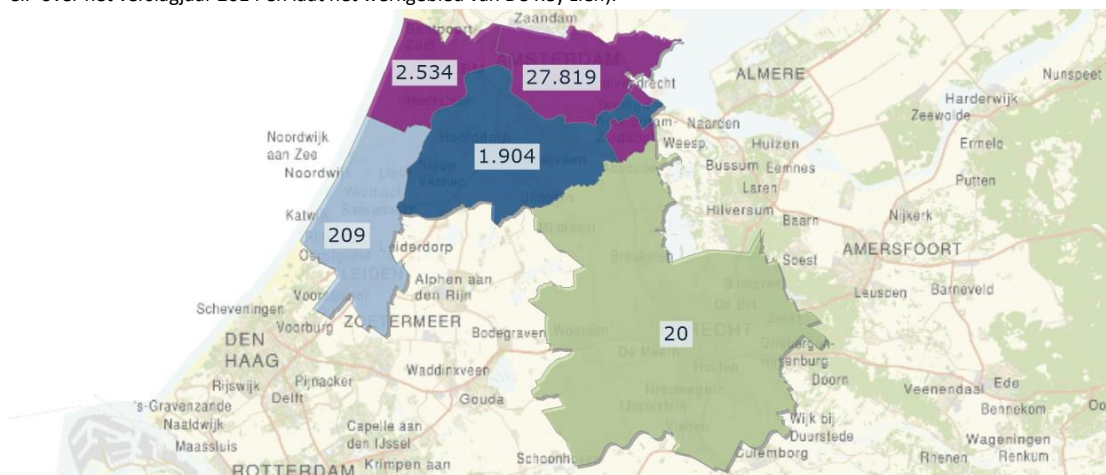
Het bezit van De Key in Amsterdam is verdeeld over alle stadsdelen: in het Centrum 6.250 woningen, in West 5.408 woningen, in Nieuw-West 3.209 woningen, in Zuid 1.952 woningen, in Oost 6.177 woningen, in Noord 2.264 woningen en in Zuidoost 2.358 woningen.

Anno 2015 heeft De Key bezit in Amsterdam, Zandvoort, Diemen, Hillegom en De Bilt, zoals in onderstaande tabel is weergegeven.

	# verhuureenheden De Key
Amsterdam	31.375
Zandvoort	3.025
Diemen	1.965
Hillegom	209
De Bilt	20

Voor meer informatie over het bezit van De Key wordt verwezen naar de prestatie-monitor Opgaven en Ambities die in de bijlagen is opgenomen.

(de aantallen woningen in het plaatje zijn van een andere peildatum dan in de bovenstaande tabel. Dit plaatje is afkomstig uit de CIP over het verslagjaar 2014 en laat het werkgebied van De Key zien).



De Key is lid van de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties (AFWC). Deze federatie behartigt de belangen van de corporaties Eigen Haard, De Alliantie, De Key, Ymere, Woonzorg Nederland, Habion, DUWO, Stadgenoot en Rochdale.

De huurders van De Key zijn vertegenwoordigd door de Huurderskoepel Arcade, waarvan zowel individuele huurders als bewonerscommissies lid kunnen zijn. Er zijn ultimo 2015 circa 5.310 huurders lid en er zijn 93 bewonerscommissies lid. Er is een algemeen en een dagelijks bestuur. 6 keer per jaar vindt regulier overleg plaats met De Key.

In 2014 is voor Diemen een specifiek Huurdersplatform opgericht. Via dit platform worden de huurders van zowel De Key als Rochdale en Stadgenoot in Diemen vertegenwoordigd. In Zandvoort is het Huurdersplatform Zandvoort actief. Hierin zijn de huurders van De Key in Zandvoort vertegenwoordigd. Arcade is lid van de Huurdersvereniging Amsterdam.

De Key is een stichting. Er is een vierhoofdige directie, waarvan 1 de algemeen directeur-bestuurder is. Projectontwikkeling is ondergebracht in de afdeling Vastgoed. Het in de vorige visitatieperiode ingezette beleid om het aantal verbindingen en de daaraan verbonden risico's te verminderen is gecontinueerd. Het toezicht wordt uitgevoerd door een raad van commissarissen met zes leden.

In het Strategisch beleidsplan 2011-2014 is de volgende missie opgenomen:

'Wij ontwikkelen De Key tot een sterke toonaangevende corporatie die op professionele wijze de aan ons toevertrouwde maatschappelijk taak in de Amsterdamse regio vervult. We voelen ons verbonden met en kennen de behoeftes van onze doelgroep en de wijken waarin wij actief zijn. Daarom beheren en bouwen wij passende woningen in een goede woonomgeving voor nu en in de toekomst. Wij werken daarbij verbindend en ontwikkelend met onze huurders en partners. Wij bieden een inspirerende werkomgeving voor betrokken medewerkers waar bedrijfsmatig handelen voorop staat en waar ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling.'

In de nieuwe koers (september 2015) is de missie:

'Woonstichting De Key draagt bij aan de dynamiek van de stad door binnen en net buiten de Amsterdamse ring A10 mensen de kans te bieden om hun eerste stappen te zetten op de woningmarkt.'

Voor Zandvoort is begin 2016 een aparte missie geformuleerd:

'Woonstichting De Key draagt bij aan een krachtige Zandvoortse gemeenschap met ruimte voor evenwicht. We bieden jonge huishoudens woonkansen in Zandvoort en creëren voor ouderen mogelijkheden om zo lang mogelijk zelfstandig te blijven wonen.'

Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

3.1 Beoordelingskader

Bij Presteren naar Opgaven beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties van de corporatie in het licht van de externe opgaven van de corporatie. Onder externe opgaven wordt verstaan:

“alle formele en/of in gezamenlijk overleg vastgestelde maatschappelijke opgaven in het werkgebied, zoals vastgelegd in prestatieafspraken of in beleidsdocumenten van de (lokale, regionale en/of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisatie, politie, samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert etc.”

Ook beoordeelt de visitatiecommissie de ambities in licht van de opgaven: passen de ambities bij de externe opgaven?

3.2 Opgaven in het werkgebied van De Key

In dit hoofdstuk worden de prestaties van De Key gerelateerd aan de opgaven in het werkgebied in de periode 2012 tot en met 2015.

Tijdens de visitatieperiode golden drie (soorten) overeenkomsten met afspraken tussen De Key en de gemeente Amsterdam:

- Bouwen aan de Stad II, periode 2011-2014, afspraken over ambities, programma en financiële condities tussen de gemeente Amsterdam inclusief stadsdelen, de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties en de Huurdersvereniging Amsterdam, 19 september 2011 (deze overeenkomst is verder uitgewerkt in aparte documenten, zie de bijlage met de prestatie-monitor)
- Samenwerkingsafspraken periode juli 2015 t/m december 2019, de gemeente Amsterdam, de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties en de Huurdersvereniging Amsterdam, 11 juni 2015
- Convenant splitsen en verkoop sociale huurwoningen 2011 tot en met 2020, de gemeente Amsterdam, de Amsterdamse stadsdelen, de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties en de Huurdersvereniging Amsterdam, 1 juli 2011

Tijdens de visitatieperiode golden twee overeenkomsten met afspraken tussen De Key (en haar rechtsvoorganger EMM in Zandvoort) en de gemeente Zandvoort:

- Prestatieafspraken Wonen in Zandvoort 2008 t/m 2012, gemeente Zandvoort en Woningbouwvereniging EMM, 13 augustus 2008
- Prestatieafspraken Wonen in Zandvoort 2013 t/m 2015, gemeente Zandvoort en De Key, september 2013

Tijdens de visitatieperiode golden twee overeenkomsten met afspraken tussen De Key en de gemeente Diemen:

- Afspraken Gemeente Diemen – Woonstichting De Key (2008 – 2012), 12 februari 2009
- Afspraken Gemeente Diemen – Woonstichting De Key 2013 - 2014, 2013

De afspraken voor 2013 – 2014 zijn ook van toepassing verklaard op het jaar 2015.

Zowel met de gemeente Hillegom als De Bilt had De Key gedurende de visitatieperiode geen prestatieafspraken (meer).

In de bijlagen is de prestatie-monitor opgenomen. In deze monitor worden de prestatieafspraken en de eigen ambities beschreven en worden de gerealiseerde prestaties inzichtelijk gemaakt. De

prestatie-monitor volgt de indeling in prestatiegebieden van de methodiek en daarmee ook de indeling van dit hoofdstuk.

3.3 Relevante ontwikkelingen

Woningcorporaties hebben sinds 2010 te maken met een restrictieve regeling op het gebied van woningtoewijzing, kerntaak, afdrachten in verband met de verhuurders- en saneringsheffing, beschreven in Europese mededingingsregels, de nieuwe Woningwet en het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting. Al deze regels betekenen een (verdere) beperking van de (financiële) speelruimte van corporaties.

Verder is relevant dat in het tweede deel van de visitatieperiode De Key heeft besloten zich om te vormen tot een corporatie die zich specialiseert in het aanbod voor woonstarters.

3.4 Beoordeling prestaties

3.4.1 Huisvesten primaire doelgroep

Woningtoewijzing en doorstroming

De visitatiecommissie oordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel omdat de prestaties van De Key in de periode 2012-2015 over het geheel genomen gelijk zijn aan de opgaven.

De commissie baseert dit oordeel op de volgende overwegingen:

- De cijfers voor woningtoewijzing binnen de EU-norm over de vier jaar zijn respectievelijk 94, 98, 100 en 100%, waarmee de prestaties de opgave overtreffen met 5-10%.
- De cijfers voor passend toewijzen op basis van de Wet op de Huurtoeslag (WHT) normering zijn respectievelijk 92, 87, 89 en 95%. Omdat hiervoor in de visitatieperiode nog geen norm is bepaald, worden deze prestaties niet meegewogen.
- In de prestatieafspraken voor Amsterdam is vastgelegd minimaal 50% te verhuren onder de 1^e aftoppingsgrens (afpraak 1) en maximaal 25% boven de liberalisatiegrens (afpraak 2). Dit bij een vrije beleidsruimte van maximaal 5% per jaar (afpraak 3).
De prestaties zijn respectievelijk 90, 69, 74 en 68% (afpraak 1), niet beschikbaar, 12, 9 en 9% (afpraak 2) en 4, 2,4, 6 en 5% (afpraak 3). Alles overziend stelt de visitatiecommissie vast dat de prestatie de opgave overtreft.
- In 2015 heeft de Key het besluit genomen om 464 tijdelijke zelfstandige eenheden, 100 onzelfstandige tijdelijke eenheden en 19 gemeenschappelijke ruimten voor jonge statushouders en jongeren te verplaatsen van de Houthavens naar het voormalige sportcomplex Riekerhaven. Begin 2016 is dit nieuw opgebouwde complex opgeleverd voor bewoning. Het kan in ieder geval 9 jaar blijven staan. De ontwikkeling vond plaats in nauwe samenwerking met de gemeente Amsterdam.
- Voor Zandvoort is een vrije beleidsruimte van maximaal 30% afgesproken, de gerealiseerde prestaties zijn respectievelijk 0, 4, 8 en 16%.
- Voor Diemen is gedeeltelijk een begrenzing afgesproken voor de vrije beleidsruimte. Voor Diemen gold van 2012 t/m 2014 een vrije beleidsruimte van maximaal 3%, in 2015 was er geen begrenzing. Hier tegenover staan respectievelijk de volgende prestaties: 4, 5, 7 en 16%.

- In Zandvoort heeft de Key een doorlopend experiment voor Passend Wonen. Naast de reguliere toewijzingen binnen het bestaande woningbezit (6 woningen) zijn er eind mei 2015 10 woningen in het nieuwbouwcomplex De Nieuwe Sophia opgeleverd aan kandidaten van Passend Wonen Zandvoort. Hierdoor zijn er in totaal 16 woningen toegewezen aan huurders van 65 jaar en ouder die hun eengezinswoning hebben ingeruild voor een appartement. In totaal zijn er 33 woningen verhuurd vanuit de verhuisketen (exclusief de eerste schakel) binnen Passend Wonen Zandvoort. Dat gaat om huishoudens met kinderen, huurders die doorschuiven naar een grotere woning en jonge starters op de woningmarkt.
- De Key pakt woonfraude steeds actiever aan. Het aantal ontruimingen en huuropzeggingen als gevolg van woonfraude is toegenomen van 66 in 2013 naar 78 in 2014. De aanpak van woonfraude loont, niet alleen vanuit een efficiënte bedrijfsvoering, maar ook om de leefbaarheid van complexen te verbeteren, de woonruimte eerlijk te verdelen en de mutatiegraad te vergroten. Vanaf 2015 heeft De Key de aanpak van woonfraude als kerntaak benoemd.

Alles afwegende beoordeelt de commissie de prestaties van De Key als ruim voldoende.

Betaalbaarheid

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel omdat de prestaties van De Key in de periode 2012-2015 gelijk zijn aan de opgaven.

De commissie baseert dit oordeel op de volgende overwegingen:

- Bij het bepalen van de streefhuur brengt De Key de prijs zoveel mogelijk in evenwicht met de kwaliteit. In het kerngebied (Amsterdam, Diemen, Zandvoort) komt dit voor het gereguleerde segment neer op 100% volgens het Woningwaarderingstelsel (WWS). In het geliberaliseerde segment hanteert De Key de WOZ-waarde als referentie voor de prijs-kwaliteitverhouding. Indien op basis van het aantal WWS-punten het mogelijk is de woning te liberaliseren, dan doet zij dit. De Key kiest ervoor om de huurprijs van een woning in het gereguleerde segment bij mutatie te harmoniseren naar 100% van de maximaal toegestane huurprijs op basis van het WWS. De consequentie van dit beleid voor Amsterdam en Diemen is dat het aantal woningen met een huurprijs onder €417 afneemt met bijna 35%. Onder deze woningen is een groot deel (ongeveer 6.800 woningen) gelabeld voor studenten. Het segment met een huur tussen €417 en €555 stijgt met 14%. De grootste stijging vindt plaats in het segment tussen €555 en €653: deze verdriedubbelt. Het aantal geliberaliseerde woningen in de woningvoorraad van De Key in Amsterdam en Diemen gaat van ruim 3% naar bijna 8% ten gevolge van het huurprijsbeleid. Na mutatie valt 5% in het middensegment met huren tussen €653 en €930. Als gevolg van dit huurprijsbeleid zijn in de periode 2011 tot en met 2014 40 huishoudens via actieve benadering door De Key naar een voor dat huishouden meer passende en/of betaalbare woning verhuisd, zodat deze woningen zijn vrijgekomen voor andere huishoudens uit de doelgroep.
- Voor Zandvoort zijn de effecten als volgt: het aantal woningen met een huurprijs onder €417 neemt af met bijna 40%. Het segment met een huur tussen €417 en €555 neemt af met 68%. Het segment tussen €555 en €653 wordt vermenigvuldigd met 3,5. Het aantal geliberaliseerde woningen in de woningvoorraad van De Key in Zandvoort gaat van 1,2% naar 27% ten gevolge van het huurprijsbeleid. Na mutatie valt 20,4% van de woningvoorraad in het middensegment met huren tussen €653 en €930.

- Resumerend constateert de commissie dat een afname van de woningen in het goedkoopste segment, en een stijging van de middeldure (lees betaalbare) huurwoningen conform de eigen ambities en de afspraken met de gemeenten is.
- De Key houdt zich in de periode 2012-2015 aan de maximale huurstijging van de Rijksoverheid.
- Met Zandvoort heeft De Key de afspraak gemaakt om de kernvoorraad in de periode van 2013-2015 met 200 woningen te laten dalen. Dit is voor circa 50% gelukt.
- De doelgroep van De Key zijn huurders met een inkomen tot €34.085 maar ook huurders met een middeninkomen (een gezinsinkomen tussen €34.085 en €48.750). De Key heeft in haar huurbeleid opgenomen dat het belangrijk is dat er woningen met een huurprijs tussen de €664,52 en €930. beschikbaar zijn. Hiermee draagt zij bij aan het betaalbaar houden van woningen voor de middengroep. In 2012 heeft De Key 324 vrije sector woningen beschikbaar gesteld voor gezinnen met een middeninkomen. In 2013 waren dat 206 woningen, in 2014 160. In Bouwen Aan De Stad II is afgesproken dat zij minstens 75 woningen per jaar verhuurt aan deze middengroep.
- De Key voert een actief beleid ter voorkoming van huurachterstanden via onder andere Vroeg Eropaf. Voor alle gemeenten waarin De Key actief is zijn de huurachterstanden over de visitatieperiode jaarlijks gedaald. Bleef het aantal ontruiming als gevolg van huurschuld tussen 2012 en 2014 constant rond circa 100, in 2015 werden nog maar 59 ontruiming uitgevoerd.

Alles afwegende beoordeelt de commissie de prestaties van De Key als ruim voldoende.

Prestatieveld huisvesten primaire doelgroep	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
woningtoewijzing en doorstroming	7
betaalbaarheid	7
Oordeel	7,0

3.4.2 Huisvesten bijzondere doelgroepen

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel omdat De Key hierover weliswaar geen harde prestatieafspraken met de gemeenten heeft gemaakt, maar wel in samenwerking met andere corporaties voldoende woningen beschikbaar stelt voor bijzondere doelgroepen. De prestaties zijn daarmee gelijk aan de opgave.

De commissie baseert dit oordeel op de volgende overwegingen:

- De gemeente Amsterdam heeft alleen in kwalitatieve zin indicaties gegeven over woningen voor ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte. De Key heeft geen kwantitatieve of kwalitatieve ambities geformuleerd op dit onderdeel.
- Samen met verschillende maatschappelijke organisaties maakt De Key (begeleid) wonen mogelijk voor ouderen, dak- en thuislozen en mensen met een beperking. Zij zorgt ervoor dat deze doelgroepen zo zelfstandig mogelijk in hun eigen buurt kunnen blijven wonen. De Key stelt een groot deel van haar sociale huurwoningen beschikbaar voor speciale doelgroepen. In 2013 wijzen Amsterdamse corporaties 50% van de vrijgekomen woningen toe aan speciale doelgroepen.

- Met Zandvoort is de afspraak gemaakt dat het aantal voor senioren gelabelde woningen gehandhaafd blijft op 189. Het aantal voor senioren gelabelde woningen (inclusief MIVA-woningen) is vastgesteld op 217.

Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel omdat De Key hierover weliswaar geen harde prestatieafspraken met de gemeenten heeft gemaakt waarin zij actief is (met uitzondering van Zandvoort), maar wel in samenwerking met andere corporaties voldoende woningen beschikbaar stelt voor personen met een beperking. De prestaties zijn daarmee gelijk aan de opgave.

De commissie baseert dit oordeel op de volgende overwegingen:

- De gemeente Amsterdam heeft alleen in kwalitatieve zin indicaties gegeven over woningen voor ouderen met een specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte. Ook voor Diemen zijn geen prestatieafspraken gemaakt voor deze doelgroep. De Key heeft geen kwantitatieve ambities geformuleerd op dit onderdeel.
- Samen met verschillende maatschappelijke organisaties maakt De Key (begeleid) wonen mogelijk voor ouderen, dak- en thuislozen en mensen met een beperking. Zij zorgen ervoor dat deze doelgroepen zo zelfstandig mogelijk in hun eigen buurt kunnen blijven wonen.
- Voor Zandvoort is de specifieke afspraak gemaakt dat het aantal woningen voor Minder Validen (MIVA) gehandhaafd blijft op 13. Dat is gerealiseerd.

Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel omdat De Key hierover weliswaar geen harde prestatieafspraken met de gemeenten heeft gemaakt, maar wel in samenwerking met andere corporaties voldoende woningen beschikbaar stelt voor huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen. De prestaties zijn daarmee gelijk aan de opgave.

De commissie baseert dit oordeel op de volgende overwegingen:

- Samen met verschillende maatschappelijke organisaties maakt De Key (begeleid) wonen mogelijk voor ouderen, dak- en thuislozen en mensen met een beperking. Zij zorgt ervoor dat deze doelgroepen zo zelfstandig mogelijk in hun eigen buurt kunnen blijven wonen.
- De Key levert jaarlijks woningen voor mensen uit de dak- en thuislozenopvang. Cliënten die na een jaar begeleid wonen hebben aangetoond weer zelfstandig te kunnen wonen, krijgen een huurcontract op eigen naam. De Key heeft deze taakstelling om woonruimte beschikbaar te stellen voor Begeleid Zelfstandig Wonen in 2012 niet gehaald. Dat komt doordat de vraag naar deze woningen de afgelopen jaren is gedaald.
- Voor Zandvoort geldt dat de gemeente Haarlem is aangewezen als centrumgemeente voor maatschappelijke opvang. Dit omvat activiteiten als het tijdelijk bieden van onderdak, begeleiding, informatie en advies aan personen die door een of meerdere personen, al dan niet gedwongen de thuissituatie hebben verlaten en niet in staat zijn zich op eigen kracht te handhaven in de samenleving. Hiervoor is regionaal contingentenbeleid afgesproken. De Key levert naar rato haar bijdrage.

Prestatieveld huisvesten specifieke doelgroepen	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
ouderen met specifieke behoeften	7
bewoners met beperkingen	7
overige personen	7
Oordeel	7,0

3.4.3 Kwaliteit woningen en woningbeheer

Woningkwaliteit

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel niet.

Ten aanzien van de kwaliteit van de woningvoorraad heeft De Key een kwalitatieve ambitie geformuleerd. Met de gemeenten is geen nadere kwantitatieve invulling gegeven. De Key had zich voorgenomen uiterlijk eind 2015 geen open verbrandingstoestellen meer in eigen beheer te hebben. De commissie heeft in de aangeleverde stukken niet kunnen vinden of dit doel gerealiseerd is.

De commissie is niet in staat de prestaties te vergelijken met de opgaven of eigen ambities en beoordeelt dit onderdeel niet.

Kwaliteit dienstverlening

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel omdat de prestaties van De Key in de periode 2012-2015 gelijk zijn aan de opgaven.

De commissie baseert dit oordeel op de volgende overwegingen:

- Voor de gemeente Amsterdam en Diemen zijn geen prestatieafspraken gemaakt op dit onderdeel zodat de prestaties van De Key worden vergeleken met de eigen ambities. De Key heeft de ambities vastgelegd in KWH-cijfers voor de jaren 2013 t/m 2015 van respectievelijk 7,1, 7,2 en 7,0. De prestaties van De Key zijn gelijk aan de ambities.
- Voor Zandvoort zijn wel prestatieafspraken gemaakt over de kwaliteit van de dienstverlening. In de verantwoording op de prestatieafspraken 2015 is terug te lezen dat De Key op het onderdeel telefonische bereikbaarheid de prestatie de opgave overtreft. Op het onderdeel servicelevel dagelijks onderhoud is de prestatie over 2013-2015 gelijk aan de opgave. De KWH totaalscore op klanttevredenheid stijgt van een 6,9 in 2013 naar een 7,2 in 2015.

Energie en duurzaamheid

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel omdat de prestaties van De Key de opgaven in belangrijke mate evenaren.

De commissie baseert dit oordeel op de volgende overwegingen:

- De Key heeft zich voor Amsterdam geconformeerd aan de afspraken in Bouwen Aan De Stad II. Dit betekent dat in 2011 de hele woningvoorraad voorzien is van een definitief energielabel en dat de Key voor minimaal 1.800 woningen in de bestaande voorraad een verbetering van 2 labelstappen realiseert in 2015.
- Per 2012 zijn alle woningen van de Key voorzien van een energielabel. Dit fungeert als nulmeting bij het meten van de voortgang op de verbetering van de energielabels. In de jaarverslagen rapporteert De Key hoeveel woningen zijn verbeterd in 2012, 2013 en 2014; totaal 1.901 woningen. In 2012 zijn 1.700 labelstappen gezet, in 2014 1.013 labelstappen. Voor 2013 en 2015 worden geen opgaven gedaan. Ook is niet terug te vinden of de opgave van 2 labelstappen bij minimaal 1.800 woningen is gerealiseerd dan wel op koers ligt. Op basis van de marginale vooruitgang in percentage van A en B labels, en de beperkte teruggang in woningen met E-, F- of G-label over de hele periode komt de commissie tot het oordeel dat de Key voor deze opgave een onvoldoende scoort.
- Voor Zandvoort zijn ingrepen voorzien in de voorraad in de periode 2013-2015 voor 175 woningen (bestaande bouw). Hierbij maken 143 woningen labelstappen door vloerisolatie of plaatsing van dubbel glas. In 2014 geeft De Key aan dat nog 25 woningen te gaan zijn. In de verantwoording op de prestatieafspraken 2015 geeft De Key aan in 2015 voor 292 woningen labelstappen te hebben gerealiseerd; 182 woningen maakten samen 308 labelstappen door een nieuwe Cv installatie, en 70 eengezinswoningen maakten in totaal 104 labelstappen door plaatsing dubbel glas. Deze prestaties zijn vastgelegd in prestatieafspraken met de gemeente Zandvoort. Voor Zandvoort concludeert de commissie dat De Key prestaties heeft geleverd die gelijk zijn aan de opgaven.

Alles afwegende komt de commissie tot het oordeel dat de prestaties van De Key op dit onderdeel de opgave gemiddeld genomen in belangrijke mate evenaart. Daarbij zijn wel verschillen waarneembaar tussen Amsterdam (onvoldoende) en Zandvoort (ruim voldoende).

Prestatieveld kwaliteit van de woningen en woningbeheer	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
woningkwaliteit	-
kwaliteit van dienstverlening	7
energie en duurzaamheid	6
Oordeel	6,5

3.4.4 (Des)Investeren in vastgoed

Nieuwbouw

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel omdat de prestaties van De Key de opgaven in belangrijke mate evenaren.

De commissie baseert dit oordeel op de volgende overwegingen:

- Met de gemeente Amsterdam is, mede vanwege de onzekerheden van de economische crisis, geen bouwprogramma overeengekomen. Daarom kijkt de commissie voor Amsterdam naar de eigen ambities van De Key.

- De nieuwbouwprestaties van De Key voor huurwoningen zijn in de visitatieperiode 423 woningen. De Key heeft 65 niet-woningen gerealiseerd en 289 koopwoningen. In totaal heeft De Key 712 woningen toegevoegd.
- In de Meerjarenbegroting 2012 wordt echter in de visitatieperiode rekening gehouden met 1.817 nieuwe woningen. Deze raming wordt in de begrotingen daarna naar beneden bijgesteld, de daadwerkelijke resultaten blijven daar achter. De Key heeft in het najaar van 2012 de volledige projectenportefeuille tegen het licht gehouden. In de periode van verscherpt toezicht is gewerkt aan het financieel herstel van de Key. Het herstel bestond ondermeer uit de afbouw van vele projecten. De Key heeft de projectenlijst destijds onderverdeeld in rode, oranje en groene projecten. Van de projecten die als rood en oranje waren gekwalificeerd heeft de Key (deels) afscheid genomen en daarmee de aantallen te realiseren nieuwbouwwoningen naar beneden bijgesteld. De Key heeft aan de hand van een directiebesluit in 2012 naar de commissie duidelijk kunnen maken dat zij actief stuurde op een bijstelling van eerder gemaakte nieuwbouwplannen.
- In Zandvoort heeft De Key volgens afspraak het nieuwbouwproject van 28 woningen toegevoegd (Sophiaweg). De ambitie op termijn van De Key is een consolidatie van het aantal sociale huurwoningen op circa 2.550 (8%).

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties op dit onderdeel derhalve als het evenaren van de gestelde opgaven.

Sloop, samenvoeging

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel omdat de prestaties van De Key de opgave in belangrijke mate evenaren.

De commissie baseert dit oordeel op de volgende overwegingen:

- Er zijn geen specifieke afspraken met de gemeenten gemaakt over aantallen sloop.
- De Key heeft gedurende de visitatieperiode in totaal 301 woningen gesloopt.
- In de meerjarenbegroting 2012 is voor de visitatieperiode sprake van 304 te slopen woningen.
- In de meerjarenbegrotingen daarna worden voor 2015 bijna 600 te slopen woningen toegevoegd. Dit betreft de sloop van tijdelijke studenteneenheden. Omdat sloop samenhangt met nieuwbouwactiviteiten en nieuwbouw achterblijft is het logisch dat de geplande sloopactiviteiten in 2015 niet worden gehaald. Het tempo wordt hierbij gedictieerd door de financiële mogelijkheden.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties op dit onderdeel derhalve als in belangrijke mate geëvenaard.

Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel niet.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel omdat De Key haar prestaties op dit terrein niet apart verantwoord, maar het als onderdeel beschouwd van (ver)nieuwbouw.

Maatschappelijk vastgoed

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel omdat de prestaties van De Key gelijk zijn aan de opgave.

De commissie baseert dit oordeel op de volgende overwegingen:

- Er zijn geen kwantitatieve afspraken gemaakt met Amsterdam, Zandvoort of Diemen.
- In 2013 is de renovatie van zorgboerderij Klarenbeek opgeleverd (gestart in 2012), een plek voor dagbesteding (moestuin, theetuin) voor cliënten van zorginstelling Cordaan met een verstandelijke beperking of psychiatrische aandoening, inclusief een woongebouw met 24 woningen. Dit was een eigen ambitie van De Key. Ook is De Key in 2013 met de renovatie van de zorgboerderij Landlust in Diemen gestart. Zij ontwikkelen daar een voorziening voor dagbesteding in de bestaande boerderij, samen met een woongebouw met 24 woningen. Zij doen dat voor de zorginstelling Cordaan.
- Uit gesprekken met maatschappelijke organisaties blijkt dat De Key voldoet aan de vraag van hen in het leveren van voldoende eenheden.

De commissie beoordeelt deze prestaties als gelijk aan de opgave.

Verkoop

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel omdat de prestaties van De Key de opgaven overtreffen.

De commissie baseert dit oordeel op de volgende overwegingen:

- De Key heeft ervoor gekozen haar bezit te concentreren binnen de gemeenten Amsterdam, Diemen en Zandvoort. Dit betekent dat het bezit in de gemeenten Hillegom en de Bilt afgestoten gaat worden. De eigen ambitie van De Key, 300 woningen per jaar te verkopen, is in overeenstemming met de afspraken die daarover zijn gemaakt met de gemeente Amsterdam en Zandvoort. In Diemen is de afspraak gemaakt geen sociale woningen te verkopen, en zijn er in de visitatieperiode ook geen verkocht.
- In totaal verkocht De Key in de visitatieperiode respectievelijk 167, 296, 448 en 372 woningen, een gemiddelde van 320 woningen per jaar. Daarmee overtreft de prestatie de opgave met 6%.
- Voor Zandvoort luidde de ambitie jaarlijks 22 woningen te verkopen. De realisatie over 2013 t/m 2015 bedroeg resp. 11, 29 en 19, wat gemiddeld uitkomt op bijna 20 woningen per jaar. Deze prestatie is gelijk aan de opgave. Bovendien was voor Zandvoort de afspraak 10% van de woningen met een Startersrenteregeling te verkopen. De prestatie van De Key is een gemiddelde van 17% over de jaren 2013 – 2105. Daarmee overtreft deze prestatie de opgave.

Prestatieveld (des)investeren in vastgoed	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
nieuwbouw	6
sloop / samenvoeging	6
verbeteren bestaand bezit	-
maatschappelijk vastgoed	7
verkoop	8
Oordeel	6,8

3.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten

Leefbaarheid

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel omdat de prestaties van De Key gelijk zijn aan de opgaven.

De commissie baseert dit oordeel op de volgende overwegingen:

- Diverse convenanten en/of afspraken liggen ten grondslag aan de te leveren prestaties. Met een aantal partijen heeft De Key convenanten gesloten, waarin afspraken voor samenwerking zijn vastgelegd.
- Bij beginnende burenc conflicten doet De Key een beroep op Beter Buren in Amsterdam en Buurtbemiddeling in Zandvoort.
- In buurten en complexen zijn ook diverse projecten ontwikkeld, waarin De Key met bewoners en organisaties samenwerkt om de leefbaarheid te verbeteren. Voorbeelden zijn het Complex 40/Het Atelier, Opruimactie Columbusplein, de Kinderenergiecoaches en Timmerdorp Zandvoort.
- Met samenwerkingsinitiatieven zoals JINC en Academie van de stad betrekken zij bewoners, kinderen, werkenden en studenten in elkaars omgeving.
- De Key heeft afspraken gemaakt met Amsterdam, Zandvoort en Diemen om de leefbaarheid te gemeten via WIA (Amsterdam) of Lemon (Zandvoort en Diemen). Volgens de eigen ambitie van De Key komt de score in geen van de wijken onder de 6; respectievelijk 6,9 in 2012, 7,1 in 2013 en 7,1 in 2015. Ook de gemiddelde score van 7,3 zoals voor heel Amsterdam is afgesproken, wordt gehaald; in 2013 was dit een 7,4 en in 2015 een 7,5. De Lemon-scores voor Zandvoort en Diemen zijn ruim voldoende tot goed, met uitzondering van de Studentenflats aan de Rode Kruislaan in Diemen. Die scores onvoldoende.

Alles afwegende beoordeelt de commissie de prestaties van De Key als ruim voldoende.

Wijk- en buurtbeheer

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel omdat de prestaties van De Key gelijk zijn aan de opgave.

De commissie baseert dit oordeel op de volgende overwegingen:

- Diverse convenanten en/of afspraken liggen ten grondslag aan de te leveren prestaties. Met een aantal partijen heeft De Key convenanten gesloten, waarin afspraken voor samenwerking zijn vastgelegd. Zo verwijzen zij huurders met een huurachterstand naar het project Vroeg Eropaf, om te voorkomen dat die achterstand te ver oploopt en tot huisuitzetting leidt.
- Bij beginnende burenc conflicten doet De Key een beroep op Beter Buren in Amsterdam en Buurtbemiddeling in Zandvoort, De Key zet in op 100% beheer op alle complexen. Concreet dragen 46 (2014) beheerders eraan bij de leefomgeving veilig, heel en schoon te houden. Er wordt geïnvesteerd in goed contact met stakeholders en samenwerkingspartners, waarmee in gezamenlijkheid een sluitend aanbod gerealiseerd wordt van diensten voor goed wonen.

- Met Zandvoort zijn afspraken gemaakt over de inzet van leefbaarheidsbudgetten. Over de periode 2012 – 2015 geeft de Key gemiddeld €2.226 uit aan sociale activiteiten per woning. De commissie heeft niet vast kunnen stellen of de ingezette budgetten een aantoonbare bijdrage leveren aan de leefbaarheid in de betrokken buurten of complexen.

Op basis van inzet en eigen ambitie oordeelt de commissie de prestaties van De Key op wijk- en buurtbeheer als gelijk aan opgaven.

Aanpak overlast

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel omdat de prestaties van De Key gelijk zijn aan de opgave.

De commissie baseert dit oordeel op de volgende overwegingen:

- Deze opgaven zijn voor Amsterdam vastgelegd via afspraken (convenant) om samen te werken in het project Beter Buren, ter voorkoming van burenoverlast. De doelstellingen die daarbij zijn afgesproken zijn: tenminste 60% van de aangemelde en voor buurtbemiddeling in aanmerking komende cases leiden tot een positief resultaat en voor 2013 streeft Beterburen naar 900 aanmeldingen. Voor de jaren daarna is de groei afhankelijk van de beschikbaar gestelde middelen en het aantal aanmeldingen door de convenantpartners. Een groei van 5 à 10% wordt voorzien.
- In totaal zijn over de visitatieperiode 544 meldingen van overlast geweest die via Beter Buren zijn aangepakt. Een gemiddelde van 136 per jaar.

De commissie oordeelt dat de inzet van het project Beter Buren een effectieve aanpak is in de aanpak van overlast. De doelstelling van 900 aanmeldingen is weliswaar niet gehaald maar De Key signaleert over de periode een daling van het aantal overlastmeldingen waarbij een huurder van De Key betrokken is. In 2014 bedraagt de afname 30%, terwijl het aantal overlastmeldingen gelijk is gebleven t.o.v. 2013. De commissie oordeelt dat daarmee de prestatie gelijk is aan de opgave.

Prestatieveld kwaliteit wijken en buurten	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
leefbaarheid	7
wijk- en buurtbeheer	7
aanpak overlast	7
Oordeel	7,0

3.4.6 Overige opgaven en prestaties

Er zijn geen prestaties aangetroffen die elders nog niet zijn beoordeeld en gewaardeerd.

3.5 Beoordeling van de ambities

3.5.1 Beschrijving van de ambitie

De ambities van De Key in de visitatieperiode zijn opgenomen in: *Strategisch beleidsplan 2010-2014 – Update 2011*, vastgesteld mei 2010 en maart 2011. Deze ambities golden ook nog in 2015. In dat jaar is een nieuwe koers opgesteld en vastgesteld.

De belangrijkste onderdelen van de ambitie zijn:

- Bezit buiten Amsterdam, Diemen en Zandvoort wordt afstoten. De eenheden in Hillegom en De Bilt (0,5%) stoot De Key af door complexmatige verkoop of - als dit niet tot resultaat leidt – door uitponden. De optie om eventueel in Almere te bouwen wordt open gehouden afhankelijk van de investeringsruimte.
- De Key wil een grote speler blijven als studentenhuisvester. De eigen (bijgestelde) ambitie is tot 2020 in Amsterdam 2.400 studentenwoningen bij te bouwen.
- De Key verwacht dat zij in de komende 10 jaar geen complexen heeft die voor sloop in aanmerking komen. In kwaliteit van de voorraad wordt geïnvesteerd door middel van renovatie, planmatig onderhoud en verbeteringen (energetische prestatie, voldoen aan veranderde wettelijke kaders).
- De Key kiest voor verbetering van de energiezuinigheid van haar woningen. Op deze manier bouwt ze aan een toekomstbestendige voorraad. Bovendien vormen energielasten een steeds groter deel van de woonlasten van huidige en toekomstige huurders. In de wensportefeuille stelt ze als doel om in 2020 minimaal 85% van haar woningen met een goed (A, B) of redelijk (C, D) energielabel te hebben. De portefeuillestrategie 2012-2020 geeft een resultaat van 89% met een goed of redelijk energielabel. Door toevoeging van nieuwbouw heeft in 2020 27% van de woningen een goed energielabel.
- Met het oog op toegankelijkheid is in de portefeuillestrategie de wens geformuleerd het aandeel appartementen met lift te vergroten. Dit is te realiseren door enerzijds woningen zonder lift te verkopen, anderzijds appartementen met lift nieuw te bouwen.

Eind 2015 heeft De Key een nieuwe koers vastgesteld: *Ruimte voor beweging – De koers van De Key*, september 2015.

3.5.2 Beoordeling van de ambities

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van De Key met een 8.

De visitatiecommissie komt tot dit oordeel omdat de ambities van De Key passen bij de opgaven in het werkgebied en daarmee voldoet De Key aan het ijkpunt voor een 6.

De visitatiecommissie kent 2 pluspunten toe omdat De Key als een van de weinige corporaties expliciet durft te kiezen voor een beperkter werkgebied en de specifieke doelgroep van woonstarters. In het grijze gebied van veel corporaties is dit een heldere keuze, die de commissie waardeert. De ambities zijn goed en helder gedocumenteerd in diverse (strategische) documenten en geven ook aan waar deze afwijken van de integrale opgaven van het werkgebied. In Amsterdam, bijvoorbeeld, komt dit tot uiting via de samenwerking binnen het AFWC. Verder brengt De Key haar portefeuillestrategie regelmatig en herkenbaar in de praktijk en laat zij zich in haar handelen leiden door de gestelde doelen. De commissie heeft geconstateerd dat De Key haar strategische koers regelmatig actualiseert en communiceert met haar belanghebbenden.

3.6 Bewonderpunten en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De door De Key gemaakte keuzes in het koersplan dwingen ook andere corporaties binnen Amsterdam om hun positie te bepalen in de totale set van prestatieafspraken zoals die via de Federatie met de gemeente Amsterdam tot stand komen. De Key kiest daarin een heldere en verdedigbare koers als volledig categorale huisvester, specifiek gericht op starters. De visitatiecommissie heeft bewondering voor deze heldere keuze.
- Door scherpe keuzes te maken is De Key ondanks de beperkte middelen erin geslaagd de opgaven en ambities grotendeels te realiseren.

Verwonderpunten

- De Key heeft op veel onderdelen slechts kwalitatieve afspraken vast laten leggen met de gemeenten waarin zij actief is. Het is daardoor lastig om in een aantal gevallen de prestaties in relatie tot de opgaven meetbaar te kunnen toetsen.
- In een aantal gevallen waarbij wel kwantitatieve prestaties worden genoemd, in relatie tot de opgave of eigen ambitie, is niet eenduidig terug te vinden wat de prestaties zijn.
- De keuze van De Key om zich in de toekomst als corporatie vooral te richten op de starters op de woningmarkt brengt onduidelijkheid en onzekerheid met zich mee bij zittende huurders van De Key die niet tot deze specifieke doelgroep behoren.

3.7 Totale beoordeling opgaven en prestaties

De visitatiecommissie geeft een eindoordeel van een 7,1 op presteren naar opgaven en ambities.

Bij het eindcijfer tellen de prestaties in relatie tot de opgaven mee voor 75% en de ambities in relaties tot de opgaven voor 25%.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Beoordeling visitatiecommissie	
	prestaties in relatie tot opgaven	ambities in relatie tot opgaven
huisvesten primaire doelgroep	7,0	
huisvesten specifieke doelgroepen	7,0	
kwaliteit woningen en woningbeheer	6,5	
(des)investeren in vastgoed	6,8	
kwaliteit wijken en buurten	7,0	
overige / andere prestaties	-	
Oordeel	6,9	8
Gewogen oordeel		7,1

4 Presteren volgens belanghebbenden

4.1 Beoordelingskader

Bij presteren volgens belanghebbenden stelt de visitatiecommissie zich op de hoogte van de mening van belanghebbenden. Belanghebbenden geven hun oordelen in de vorm van rapportcijfers over:

- de mate waarin men tevreden is over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Bij voorkeur op basis van de indeling naar prestatievelen.
- de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie.
- de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Ook geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst van verbeterpunten per belanghebbendengroep.

4.2 Werkwijze

De visitatiemethodiek onderscheidt 3 categorieën van belanghebbenden voor de corporatie: de gemeente(n), de huurders en overige partijen (zoals zorg- en welzijnsinstellingen). De corporatie heeft de corporatie een overzicht aangereikt met haar belanghebbenden in het werkgebied. In goed overleg is tussen de corporatie en de visitatiecommissie afgesproken met welke partijen een gesprek zou plaatsvinden. Tevens is besproken welke partijen alleen door middel van een schriftelijke enquête bevestigd zouden gaan worden. In de bijlagen is een overzicht opgenomen van de partijen waarmee de visitatiecommissie 'face-to-face' heeft gesproken en welke partijen alleen de schriftelijke enquête hebben ingevuld.

Alle belanghebbenden hebben ter voorbereiding op het gesprek en/of de schriftelijke enquête, een factsheet ontvangen met daarin de belangrijkste prestaties van de corporatie in de visitatieperiode. Deze factsheet is toegevoegd aan de bijlagen.

De beoordeling van de prestaties van de corporaties door de belanghebbenden is zowel op de gesprekken als op de schriftelijke enquête gebaseerd en betreft uitsluitend de visie van de desbetreffende belanghebbende, niet van de visitatiecommissie.

In de schriftelijke enquête zijn extra vragen opgenomen die de mogelijkheid bieden de corporatie te scoren in het Reputation Quotiënt Model: de reputatie monitor. Alhoewel dit geen onderdeel uitmaakt van de visitatiemethodiek, geeft het de corporatie een mooi algemeen inzicht in hoe de belanghebbenden in het werkgebied naar de corporatie kijken.

4.3 Belanghebbenden in het werkgebied

De Key is voornamelijk werkzaam in de gemeenten Amsterdam, Diemen en Zandvoort. De visitatiecommissie heeft met een uitgebreide selectie van belanghebbenden gesproken c.q. hen via een schriftelijke enquête bevestigd. Hieronder wordt een beeld van de belanghebbenden geschetst.

Gemeente Amsterdam

Het bestuurlijk stelsel van Amsterdam is in 2014 veranderd: Amsterdammers hebben in 2014 een nieuwe gemeenteraad gekozen en voor het stadsdeel waar zij wonen een bestuurscommissie. De stadsdeelraden zijn opgeheven. De bestuurscommissies zijn nieuw. Samen met de gemeenteraad, burgemeester en wethouders besturen zij Amsterdam. De gemeenteraad, burgemeester en wethouders maken plannen en regels voor heel Amsterdam. Bestuurscommissies houden zich onder andere bezig met de inrichting van straten en pleinen, groen en parken, inzamelen van huishoudelijk afval en welzijnswerk in de buurt.

Amsterdam telt 838.338 inwoners (Groot-Amsterdam: 1.335.115, 1 maart 2016, bron: CBS). De Key heeft ultimo 2015 ruim 31.000 woongelegenheden in Amsterdam (zelfstandig en onzelfstandig). De visitatiecommissie heeft gesproken met de heren L. Ivens, wethouder, P. van Rossum, directeur grond & ontwikkeling, F. Bonfrer, adviseur grond & ontwikkeling en L. de Heus, adviseur wonen.

Gemeente Diemen

Diemen is een plaats en gemeente in de provincie Noord-Holland. Binnen de gemeentegrenzen liggen naast Diemen en Oud-Diemen ook nog de buurtschappen Over-Diemen en Stammerdijk. Aan de noordzijde van de gemeente ligt het IJmeer. Diemen grenst in het noorden aan de gemeente Amsterdam (Watergraafsmeer), in het zuiden aan het tot Amsterdam Zuidoost behorende dorp Driemond, in het oosten aan Muiden en in het westen aan het tot Ouder-Amstel behorende dorp Duivendrecht. Diemen maakt deel uit van de Metropoolregio Amsterdam. De gemeente telt (per 1 maart 2016, bron: CBS) 26.975 inwoners. De Key heeft ultimo 2015 bijna 2.000 woningen in Diemen. De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer L. Scholten, wethouder en de heer J. de Kort, gemeentesecretaris.

Gemeente Zandvoort

Zandvoort is een badplaats en gemeente in de provincie Noord-Holland. De gemeente telt 16.786 inwoners (1 april 2016, bron: CBS). De plaats leeft van het toerisme en is ook bekend van een racecircuit, het Circuit Park Zandvoort. Het station Zandvoort aan Zee is het eindpunt van de spoorlijn van Amsterdam via Haarlem. Tot de gemeente behoort ook een deel van het dorp Bentveld. Zandvoort maakt deel uit van de Metropoolregio Amsterdam. In 2008 is De Key gefuseerd met de Zandvoortse corporatie EMM. De Key heeft ultimo 2015 ruim 2.500 woningen in Zandvoort. De visitatiecommissie heeft gesproken met de dames L. Schalik-Frijling, wethouder en T. Tichelaar, beleidsambtenaar.

Huurderskoepel Arcade

De huurders van De Key zijn vertegenwoordigd door de Huurderskoepel Arcade, waar zowel individuele huurders als bewonerscommissies lid van kunnen zijn. Er zijn ultimo 2015 circa 5.310 huurders lid en 93 bewonerscommissies. Er is een algemeen en een dagelijks bestuur. 6 keer per jaar vindt regulier overleg plaats met De Key.

In 2014 is voor Diemen een specifiek Huurdersplatform opgericht. Via dit platform worden de huurders van zowel De Key als Rochdale en Stadgenoot in Diemen vertegenwoordigd.

Ook in Zandvoort is een Huurdersplatform Zandvoort actief. Hierin zijn de huurders van De Key in Zandvoort vertegenwoordigd. Anno 2015 zijn 15 bewonerscommissies lid.

Arcade is lid van de Huurdersvereniging Amsterdam.

De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw R. Koimans, secretaris en de heren H. Geurtsen, voorzitter en A. Leenders, adviseur.

Huurdersvereniging Amsterdam

De Huurdersvereniging Amsterdam (HA) is de stedelijke bundeling van een verscheidenheid aan huurdersorganisaties in Amsterdam. Anno 2015 zijn er 21 organisaties lid van de vereniging. Het hoofddoel is het behartigen van – en opkomen voor – de belangen van álle huurders in Amsterdam op stedelijk niveau. De HA richt zich daarbij op: voldoende betaalbare woningen van goede kwaliteit voor alle doelgroepen, toegang voor alle doelgroepen in iedere wijk behouden en segregatie tegengaan, participatie mogelijk maken van alle doelgroepen door het creëren van goede voorwaarden in ieder stadsdeel en leefbaarheid in iedere wijk bevorderen door het maken van goede afspraken met alle betrokken partijen (bron: www.huurdersvereniging-amsterdam.nl).

De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw W. Terra, voorzitter.

ASVA studentenunie voor alle Amsterdamse studenten

ASVA behartigt de belangen van alle 100.000 Amsterdamse studenten. Iedere student heeft recht op kwalitatief goed onderwijs en op een betaalbare kamer in Amsterdam. ASVA vecht voor toegankelijk onderwijs en spreekt met onderwijsinstellingen over verbetering van de onderwijskwaliteit. ASVA kaart de woningnood aan bij de gemeente en lobbyt voor meer betaalbare studentenhuysvesting in Amsterdam. Daarnaast is ASVA de spin in het web van het Amsterdamse studentenleven: ASVA houdt studenten op de hoogte van belangrijke onderwerpen, zoals studiefinanciering en huisvesting. Tevens verbindt ASVA studieverenigingen, ondersteunt studenteninitiatieven en bevordert een actief studentenleven door bijvoorbeeld de organisatie van de eerstejaarsintroductie van de HvA. Om het studentenleven makkelijker te maken biedt ASVA een aantal diensten aan.

De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw X. Hoek, voorzitter.

Eigen Plan (stichting Sterker Samen)

Eigen Plan helpt mensen die in de klem zitten de regie over hun leven te nemen. Dat doen ze samen met mensen die dicht bij ze staan, zoals familie, vrienden, burens. Een eigen plan dat gedragen wordt door het eigen netwerk is de beste voorwaarde om problemen te overwinnen en te zorgen voor een duurzame oplossing. Dit doet Eigen Plan in samenwerking met of aansluitend op hulpverlening. Eigen Plan wil het maximale eruit halen, met niet meer middelen en activiteiten dan nodig zijn. De aanpak heeft Family Group Conferencing als basis. Een besluitvormingsmodel dat in Nieuw Zeeland is ontwikkeld en in Nederland bekend is geworden onder de naam Eigen Kracht-conferentie. Eigen Plan biedt ondersteuning aan hulpverleners door hen te inspireren en stimuleren naar een andere manier van denken, doen en organiseren.

De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw M. Bontje, coördinator.

JINC

JINC is in 2003 opgericht in Amsterdam. Zij creëert een proeftuin voor spelen, leren en ondernemen om jongeren spelenderwijs, inspirerend en stimulerend kennis te laten maken met economie en werk. In 2003 startte JINC haar activiteiten met steun van vijf initiatiefnemers: Gemeente Amsterdam, Kamer van Koophandel Amsterdam, Siga (samenwerkende instellingen in de gezondheidszorg), de woningbouwcorporaties die in Amsterdam Nieuw West actief zijn en Stichting Doen! Inmiddels is JINC actief in meerdere gemeenten.

De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw M. Bakema, projectleider.

Beterburen

Buurtbemiddeling is er voor alle bewoners die in een conflictsituatie zitten of dreigen te komen met burens of buurtgenoten. Beter Buren maakt geen onderscheid tussen huurders en eigenaren van koopwoningen. Om gebruik te maken van buurtbemiddeling moeten bewoners wel bereid zijn om mee te werken aan een werkbare oplossing. Beterburen is actief in heel Amsterdam, Zaanstad-Wormerland, Amstelveen, Uithoorn, Aalsmeer, Ouder-Amstel en Landsmeer. De Key is sinds 2007 medefinancier van Beterburen (de corporaties betalen de helft, de gemeente de andere helft). Een van de medewerkers van De Key is bestuurslid van Beterburen (namens alle corporaties). De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw B. London, directeur.

Leger des Heils – Zorg en Welzijn

Het Leger des Heils is op vele manier bezig zowel materiele als immateriële hulp te bieden aan mensen die dat nodig hebben. Het gaat dan bijvoorbeeld om onderdak bieden, hulpverlening bij crises, eten verstrekken, kleren inzamelen, beschermd wonen, wonen met begeleiding, hulp bij opvoeding, jeugdbescherming, reclassering, gezondheidszorg, arbeidsintegratie en vrije tijdsbesteding. (bron: www.legerdesheils.nl).

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer G. Remigius, adjunct-directeur.

HVO-Querido

HVO ondersteunt en begeleidt mensen en biedt hen zorg. Jaarlijks bieden de 1.000 medewerkers opvang, woonbegeleiding en dagbestedingsactiviteiten aan zo'n 3.300 mensen op 50 verschillende locaties.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer P. Asberg, directeur zorg.

Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties

De Amsterdamse corporaties werken samen in de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties. De AFWC bestaat sinds 1917 en is de belangenvereniging van alle aangesloten woningcorporaties in Amsterdam. De werkzaamheden zijn op hoofdlijnen: netwerken stimuleren en onderhouden namens de leden; fungeren als lokaal en regionaal centrum voor kennis over de woningmarkt, vergaren van gegevens over alle corporaties in de Metropoolregio Amsterdam; vergaren van relevante kennis over ontwikkelingen binnen en buiten de sector en delen met de leden; de belangen vertegenwoordigen bij relevante stakeholders; shared services en diensten verlenen.

De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw A. Verlaan, voorzitter.

4.4 Belanghebbenden over De Key

4.4.1 Typering van De Key

Aan de belanghebbenden is gevraagd De Key in een aantal woorden te typeren. In onderstaand plaatje is de uitkomst hiervan weergegeven. De Key wordt vooral als betrokken, sociaal en vernieuwend gekenschetst.



4.4.2 De beoordeling van de tevredenheid van belanghebbenden over De Key

In alle gesprekken die de visitatiecommissie gevoerd heeft, komt in meer of mindere mate een interessant spanningsveld naar voren: enerzijds worden de keuzes en eigenzinnigheid van De Key als krachtig en goed ervaren en tegelijkertijd vindt men het ook jammer dat De Key haar eigen plan heeft getrokken. De perceptie is dat er wel met externe partijen is overlegd maar dat de keuzes uiteindelijk alleen door De Key zijn gemaakt.

gemeenten

De relatie met de gemeenten in het werkgebied van De Key is verschillend. Met de gemeente Zandvoort heeft De Key een constructieve relatie opgebouwd. De gemeente voelt zich niet in alle gevallen partner van De Key. De gemeente is tevreden over de (uitvoering van de) prestatieafspraken doch constateert wel dat De Key ook niet meer doet dan de gemaakte afspraken nakomen. Daarnaast heeft de gemeente dringend behoefte aan de visie over de rol van De Key in Zandvoort. De maatschappelijke prestaties worden gemiddeld met een 7 beoordeeld.

In Diemen is men tevreden over de maatschappelijke prestaties van De Key. Prestatieafspraken worden niet formeel aangevlogen, maar gezamenlijk wordt periodiek bekeken wat nodig is. En dat voert De Key vervolgens dan ook uit. De gemeente heeft respect en veel waardering voor de manier waarop De Key de gasontploffing in de flat Beukenhorst heeft aangepakt. Al met al is Diemen tevreden over de maatschappelijke prestaties, de mate van invloed en de wijze van communiceren.

In de ogen van de gemeente Amsterdam is De Key door haar keuze een categorale corporatie te willen zijn, een vreemde eend in de bijt geworden. De gemeente is wel meegenomen in de discussie hierover maar is het op bestuurlijk niveau niet met de uiteindelijke keuze van De Key eens. De contacten richten

zich nu voornamelijk op de vraag wat De Key met het reguliere woningbezit wil doen. Daar maakt de gemeente zich zorgen over. Alhoewel de gemeente over diverse projecten zeer tevreden is, overheerst toch het beeld dat De Key doet wat zij zelf wil. De mate van invloed op het beleid van De Key en de tevredenheid over de relatie met De Key wordt door de gemeente niet met voldoende beoordeeld.

huurders

De huurdersvertegenwoordiging Arcade is tevreden over de relatie met De Key en de mate van invloed op het beleid. Zij wordt goed betrokken bij de vraagstukken die aan de orde zijn. De uitwerking van de nieuwe koers levert nog onduidelijkheid op. Omdat niet iedereen weet (ook intern) hoe de koers precies uitgewerkt gaat worden, wordt onzekerheid gevoed. Arcade vindt dat De Key meer aan de communicatie richting de bewonerscommissies kan doen. Nu doet Arcade in haar ogen zelf veel op dat gebied.

De maatschappelijke prestaties van De Key worden als (ruim) voldoende beoordeeld door de huurdersvertegenwoordigingen (ook door de ASVA en enkele bewonerscommissies). Hetzelfde geldt voor de tevredenheid op de mate van invloed op beleid en de communicatie.

overige belanghebbenden

De visitatiecommissie heeft ook gesprekken gevoerd en oordelen ontvangen van andere belanghebbenden zoals met de AFWC, collega-corporaties en welzijn- en zorginstellingen. Gezien de verschillende belangen is hier niet sprake van een eenduidig beeld. Over het algemeen worden de maatschappelijke prestaties als ruim voldoende beoordeeld, hetgeen eveneens geldt voor de tevredenheid over de mate van invloed en de communicatie. De welzijns- en zorginstellingen geven aan meer samen met De Key te willen doen en daarover graag in gesprek te gaan. Collega-corporaties benadrukken vooral de wens om gezamenlijk te blijven optrekken.

4.4.3 Totaal overzicht cijfermatige oordelen belanghebbenden

In onderstaande tabel zijn alle cijfermatige oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Deze cijfers zijn zowel aan de gesprekken als aan de schriftelijke enquêtes ontleend.

	Prestatievelden	huurders	gemeenten	overige belanghebbenden	gemiddelde cijfer	
	<i>Aantal respondenten</i>	<i>n = 6 *</i>	<i>n = 7 *</i>	<i>n = 15 *</i>	<i>n = totaal 28</i>	
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	1. huisvesting primaire doelgroep	7,8	6,9	6,9	7,2	7,0
	2. huisvesting bijzondere doelgroepen	7,3	7,2	7,5	7,3	
	3. kwaliteit woningen en woningbeheer	6,8	6,8	7,4	7,0	
	4. (des)investeren vastgoed	6,4	6,4	6,5	6,4	
	5. kwaliteit wijken en buurten	6,3	7,4	7,5	7,1	
	6. overige / andere prestaties	-	-	-	-	
De tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met De Key		7,2	6,8	7,2	7,1	
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van De Key		6,8	6,3	6,8	6,7	

* het aantal respondenten c.q. personen in die categorie die cijfers hebben gegeven over De Key

4.4.4 Aangedragen verbeterpunten door belanghebbenden

Zowel in de gesprekken als in de schriftelijke enquêtes hebben belanghebbenden waar mogelijk verbeterpunten aangegeven voor De Key. Deze punten worden per categorie belanghebbenden hieronder weergegeven:

Gemeenten

- houding en gedrag medewerkers kan flexibeler
- meer verantwoordelijkheid bij de huurders voor reparaties
- betrokkenheid bij Zandvoort vergroten

Huurders

- overleg met bewonerscommissies verbeteren
- reageren op alle brieven en mails
- huurder behandelen als klant
- meer financieel bijdragen aan sociale cohesie
- meer macht uitoefenen i.v.m. overlast richting gemeente
- wensen en ervaringen jonge mensen actief betrekken bij visie en beleidsvorming
- meer vanuit belang huurder redeneren
- transparantie geven over toekomstige beleid en plannen
- inbreng Arcade zichtbaarder maken
- gematigder huurbeleid
- top en organisatie zitten niet altijd op 1 lijn

Overige belanghebbenden

- vooraf consulteren
- vragen naar aanbevelingen
- contact niet via 1 persoon maar meerdere
- voornemens eerst in bestuur AFWC bespreken
- meer overleg
- meer communicatie
- vast contactpersoon voor zorginstellingen
- nog vaker en met meer medewerkers in contact komen met jonge bewoners
- herkenbaar profiel
- duidelijke manifestatie maatschappelijke inzet
- eerst afstemming zoeken, dan kiezen
- beheer stapje hoger
- meer betaalbare studentenhuysvesting binnen de ring
- meer kamers voor internationale studenten
- meer huisvesting realiseren voor kwetsbare jongeren
- kansen zoeken voor meer samenwerking
- intensievere samenwerking rondom jongeren
- meer samenwerking in de wijken
- kennis delen
- beïnvloeding huurders
- woningen uitwisselingen buiten het kerngebied met andere woningcorporaties
- meer focus op kwetsbare jongeren
- wat betekenen de keuzes voor andere woningcorporaties

4.5 De Key's reputatie

In de enquête heeft de visitatiecommissie, naast de cijfermatige oordelen die de visitatiemethodiek vereist, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over De Key. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Deze aanvullende informatie heeft geen invloed op de scores die volgens de visitatiemethodiek zijn toegekend, maar biedt een totaal beeld over de reputatie van De Key bij haar belanghebbenden.

In onderstaande tabel is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model.

Dimensies RQ-model	Score	Totaal Score
Maatschappelijke verantwoordelijkheid	7,4	7,2
Emotionele aantrekkelijkheid	7,1	
Financiële Performance	7,0	
Producten en diensten	7,1	
Werkomgeving	7,1	
Visie en leiderschap	7,3	

In de bijlagen is het overzicht opgenomen van alle scores op de 19 elementen waaruit het Reputatie Quotiënt Model bestaat.

De cijfers laten zien dat de score van De Key zeer evenwichtig is opgebouwd op de verschillende dimensies. De dimensie Financiële performance scoort met een 7,0 het laagst (men vindt De Key niet beter dan andere corporaties), de dimensie Maatschappelijke verantwoordelijkheid scoort met een 7,4 het hoogst.

4.6 Bewonderpunten en verwonderpunten

De visitatiecommissie heeft een aantal sterke en zwakke punten geconstateerd met betrekking tot de relatie met de belanghebbenden.

Bewonderpunten

- De Key heeft het aangedurfd om tegen de stroom in een eigen positie op de Amsterdamse woningmarkt te kiezen.

Verwonderpunten

- De onduidelijkheid die De Key lange tijd heeft laten bestaan over haar positie en strategie in Zandvoort en de niet altijd duidelijke communicatie daarover in de relatie met belanghebbenden aldaar zoals de gemeente.
- Het innemen van een eigen positie brengt tegelijk met zich mee dat een aantal belanghebbenden zich niet gehoord voelen in de besluitvorming en dat tot uiting laten komen in de waardering van de relatie.

5 Presteren naar Vermogen

5.1 Beoordelingskader

De visitatiecommissie beoordeelt of De Key voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. De commissie oordeelt over de financiële continuïteit (houdt men het maatschappelijk vermogen voldoende op peil), de doelmatigheid (werkt men aan een sobere bedrijfsvoering) en een verantwoorde inzet van vermogen.

5.2 Relevante ontwikkelingen

Gedurende deze visitatieperiode is de corporatiesector geconfronteerd met een parlementair onderzoek, de verhuurderheffing, werd garantiestellingsbeleid door het WSW aangescherpt, heeft het CFV / Aw haar toezicht verscherpt en zijn banken in het kader van hun risicobeheer beperkt bereid om (gedeeltelijke) financiering voor niet-DAEB activiteiten te verstrekken. Deze nieuwe situatie vereiste aanpassingen in het beleid van bijna alle corporaties en ook van De Key.

5.3 Financiële continuïteit

De commissie beoordeelt in hoeverre en hoe De Key haar financiële positie als maatschappelijke onderneming duurzaam op peil houdt. Daartoe heeft de commissie gesprekken gevoerd met de bestuurder, de directie en de raad van commissarissen. Dit nadat de commissie managementstukken, de beschikbare cijfers van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV), de Autoriteit Woningcorporaties (Aw), het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en het oordeel van de accountant heeft gelezen.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 5.

Bepalend voor het toegekende cijfer is dat De Key in de visitatieperiode (en daarvoor al vanaf 2010) tot november 2014 onder verscherpt toezicht heeft gestaan. De Key werd onder verscherpt toezicht geplaatst omdat de voortzetting van het (oude) offensieve investeringsbeleid in combinatie met de slechte kwaliteit van het risicomangement en onvoldoende kwaliteit van het technisch beheer leidde tot risico's voor de financiële continuïteit op middellange termijn. Ook de afwikkeling en liquidatie van de financiële risicovolle verbinding Far West gaf aanleiding voor verscherpt toezicht. Bestuurlijke consequenties zijn reeds getrokken in de voorgaande visitatieperiode. Na een interim-periode werd toen een nieuwe bestuurder aangesteld en werd het besluit genomen om de volledige raad van commissarissen in de periode tot en met 2012 te vervangen.

Ook heeft De Key in de voorgaande visitatieperiode reeds een groot aantal verbetermaatregelen genomen die de toenmalige visitatiecommissie positief beoordeelde.

Deze lijn is in de periode 2012 tot en met 2015 voortgezet. In afstemming met het CFV is een financieel herstelplan opgesteld en uitgevoerd en werden aanvullende maatregelen getroffen indien de omstandigheden daarom vroegen.

In 2012 oordeelde het CFV overwegend positief over de voortgang van de overeengekomen herstelmaatregelen.

Opgemerkt werd dat het strategisch beleidskader was herijkt en voortvarend werd gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van het risicomanagement. De verbetering in het financieel beheer had geresulteerd in een toegenomen kwaliteit van de financiële verantwoording. De Key kreeg met de goedkeuring van het financieringsplan -in lijn met de meerjarenbegroting- greep op de financiering van haar activiteiten. Ook het programma verkoop bestaand bezit en overige posities begon zijn vruchten af te werpen. Daarbovenop stuurde De Key stevig bij in het voorgestane activiteitenpatroon (investeringen en desinvesteringen) voor de komende prognoseperiode. De effecten van dit beleid zag het CFV voor een beperkt deel reeds terug in de vermogenspositie ultimo 2012 en in de ontwikkeling van het volkshuisvestelijk vermogen voor de komende prognoseperiode. Het CFV zag de effecten van deze beleidskeuze ook terug in de ontwikkeling van de liquiditeitspositie en diverse ratio's. Zij merkte daarbij tegelijkertijd duidelijk dat de financiële armslag vooralsnog beperkt was en dat de resultaten van het in gang gezette beleid in belangrijke mate eerst komende periode moeten worden gerealiseerd en behaald. Het CFV handhaafde het verscherpt toezicht en deed dat met een 'uitgesproken positieve verwachting'.

Het WSW merkte in 2013 op dat de betrouwbaarheid van de financiële cijfers, de kwaliteit van de financiële organisatie en van de prognoses aanzienlijk waren toegenomen.

In de oordeelsbrief over 2013, gepubliceerd ultimo 2014, werd opnieuw geconstateerd dat het CFV positief was over de voortgang van de overeengekomen herstelmaatregelen. Het financieel beleidskader van de Meerjarenbegroting 2014 - 2018 werd gezien als een goede vertaling van de overeengekomen herstelmaatregelen. De effecten van de koerswijziging zag het CFV terug in de vermogenspositie ultimo 2013 en in de ontwikkeling van het volkshuisvestelijk vermogen in de prognoseperiode 2014 - 2018. De effecten van dit beleid zag het CFV ook terug in een verdere verbetering van de liquiditeitsratio's: icr, dscr en de ontwikkeling van diverse schuldratio's (loan to value en de nominale schuld per gewogen verhuureenheid) in het jaar 2014 en verdere jaren. De voortgang op de vijf afgesproken herstelmaatregelen, de ontwikkeling van het volkshuisvestelijk vermogen en het totaalbeeld op de overige toezichtvelden waren voor CFV aanleiding om het verscherpt toezicht per november 2014 op te heffen. Daarbij werd aangetekend dat nog wel uitvoering moest worden gegeven aan twee verbetermaatregelen die in het verlengde lagen van het voormalige herstelplan.

Per 1 juli 2015 werd het CFV opgeheven en opgevolgd door de Autoriteit woningcorporaties (Aw). In haar oordeelsbrief over 2014 schreef zij: 'De financiële beoordeling 2014 heeft voor uw corporatie in een aantal interventies geresulteerd. Hierover is in de afgelopen periode constructief overleg met u geweest. Het geheel overziend constateert de Aw dat De Key de verbetermaatregelen goed heeft opgepakt. De Aw is van oordeel dat De Key voldoende inhoud heeft gegeven aan de interventies uit de toezichtbrief van 2014. De Aw zal deze interventies dan ook niet meer specifiek monitoren maar volstaan met monitoring van verdere versterking van de financiële continuïteit via de gebruikelijke kwartaalrapportages en bestuurlijk overleg.'

Ook WSW constateerde in 2015 dat De Key op de goede weg is. Zij merkte op bij het beoordelen van de business risks dat de planning & control en (interne) informatievoorziening was verbeterd. Dat gold ook voor de onderhoudsfunctie en de aansturing van de organisatie. Het WSW zag nog wel ruimte voor

verdere verbetering. Zo constateerde zij onder andere een flinke afwijking tussen de prognose (dPi) en realisatie (dVi), zag zij een matige koppeling tussen de onderhouds- en financiële functie en onnauwkeurigheden in het al dan niet activeren van onderhoudskosten. De teneur was echter positief. Geschreven werd dat De Key op de goede weg was en gevraagd werd het proces van de verdere versteviging van de interne beheersomgeving voort te zetten.

Samenvattend ziet de visitatiecommissie dat De Key in de visitatieperiode een grote professionaliseringsslag heeft gemaakt in het financieel en risicobeheer. Zij heeft om de financiële functie een zwaardere rol te geven in de directie een financieel directeur aangesteld. Daarnaast is de financiële functie verstevigd en geprofessionaliseerd. De Key heeft in de visitatieperiode verder een visie ontwikkeld op te behalen rendementen en de wijze van financiering. Verder hanteert De Key de zogenaamde beleidsachtbaan en verbindt daarmee strategie, tactisch niveau en operatie. Het geheel aan maatregelen heeft er toegeleid dat per ultimo 2015 De Key financieel gezond is en ook een perspectief heeft om dat op termijn te blijven. Alleen de parameter loan to value voldeed per eind 2015 nog net niet aan de in deze periode geldende norm van 75%.

Een overzicht van de relevante parameters voor het onderdeel financiële continuïteit wordt weergegeven in de volgende tabel.

Ratio's	2012	2013	2014	2015
Continuïteitsoordeel CFV	Verscherpt toezicht blijft gehandhaafd.	Verscherpt toezicht blijft gehandhaafd	Verscherpt toezicht wordt opgeheven. Twee verbetermaatregelen	Geen aanleiding tot nieuwe interventies. Specifieke monitoring stopt.
Solvabiliteitsoordeel CFV	onvoldoende	voldoende	voldoende	voldoende
Interest Coverage Rate: norm is > 1,4.	1,59	1,82	1,56	1,6
Loan to value: norm is < 75%.	84%	89%	85%	76%
Debt Service Coverage Ratio: norm is >1.	1,3	1	1,1	1,35

De visitatiecommissie complimenteert de in de visitatieperiode actieve bestuurders, commissarissen en medewerkers met de inspanningen die zijn gedaan om de financiële continuïteit te garanderen.

Zou alleen gekeken worden naar het jaar 2015 dan zou de corporatie voldoen aan de eisen voor het ijkpunt van een 6 en zelfs een pluspunt ontvangen voor de actieve wijze van sturen, bijstellen van plannen, werken met scenario's en het uitvoeren van de beleidsachtbaan.

De visitatiemethode schrijft echter voor de gehele periode in ogenschouw te nemen. Omdat gedurende bijna drie van de vier jaren het verscherpt toezicht van toepassing was, wordt niet voldaan aan de normen van de Aw. Dat betekent tevens dat niet wordt voldaan aan de vereisten voor het ijkpunt van een 6.

Gezien de inspanningen die hiervoor zijn besproken en de behaalde resultaten ziet de visitatiecommissie geen aanleiding tot een verdere puntenaftrek en beoordeelt het financiële continuïteit met een 5.

5.4 Doelmatigheid

Bij het onderdeel doelmatigheid wordt beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens en interviews.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Doelmatigheid heeft gedurende de gehele visitatieperiode aandacht gekregen van De Key. Voortdurend is aandacht besteed aan de organisatiekosten. Het personeelsbestand werd teruggebracht van 336 fte begin 2012 tot 291 per ultimo 2015. In de begrotingen en jaarverslagen wordt consequent aandacht besteed aan doelmatigheid. Indien nodig, zoals in 2013 naar aanleiding van de invoering van de verhuurdersheffing, trof De Key extra (kostenbesparende) maatregelen.

Zo is in 2012 de afdeling Projectontwikkeling ingekrompen vanwege het afnemende investeringsvolume en werden voor 2013 en 2014 besparingsdoelstellingen opgelegd voor het planmatig en dagelijks onderhoud van respectievelijk 10% en 5% te realiseren door efficiencymaatregelen en scherpere inkoop. Ook werd in 2014 een aanvang gemaakt met het programma Online dienstverlening. Enerzijds met het oog om de dienstverlening te verbeteren en 24 uur per dag bereikbaar te zijn, anderzijds gericht op het besparen van kosten. Vooral door de zogenaamde backoffice processen beter aan te laten sluiten op de digitale dienstverlening. In 2014 werd een nieuw inkoopbeleid geformuleerd dat in 2015 werd geïmplementeerd. Deelname aan de IPD/Aedex-benchmark gaf in 2015 inzicht in hoe efficiënt de operationele processen zijn ten opzichte van andere corporaties en beleggers.

Wanneer wordt gekeken naar de ontwikkelingen van De Key in vergelijking met een referentiegroep dan ontstaat het volgende beeld:

- In 2012 en 2014 heeft De Key lagere netto bedrijfslasten per vhe dan de referentiegroep. In 2013 zijn deze hoger. De oorzaak hiervoor ligt in kasstromen die samenhangen met de afwikkeling van de reorganisatie 2011 en 2012 als ook in kasstromen die samenhangen met het investeringsprogramma voor het primaire financiële systeem en de daaraan ondersteunende verhuur-, onderhouds- en projectontwikkelingssystemen. Voor 2015 zijn cijfers van de referentiegroep niet beschikbaar.
- Voor 2014 en 2015 is ook de positie in de Aedes benchmark beschikbaar. In 2014 maakte De Key deel uit van de kopgroep (A), in 2015 van de middengroep (B).
- Voor wat betreft het aantal vhe per fte scoort De Key in alle jaren aanzienlijk hoger en daarmee beter dan de referentiegroep.
- De personeelskosten per fte zijn in 2012 en 2013 nog hoger dan die van de referentiegroep, maar in 2014 lager.

De cijfers waarop deze constatering is gebaseerd worden weergegeven in de navolgende tabel:

	netto bedrijfslasten		ontwikkeling netto bedrijfslasten		vhe per fte		personeelskosten/fte	
	De Key	referentie	De Key	referentie	De Key	referentie	De Key	referentie
2012	1.011	1.511	-39,1%	-3,2%	110	88	71.714	69.763
2013	1.574	1.452	38,7%	2,6%	117	95	79.786	75.271
2014	888* / A**	924	12,2%	n.b.	119	99	71.343	73.759
2015	1.344 / B	n.b.	n.b.	n.b.	117	n.b.	71.133	n.b.

* Vanaf 2014 wordt gewerkt met een aangepaste definitie. Het gaat vanaf dat jaar om de geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten

** Vanaf 2015 wordt in plaats van CiP de Aedes Benchmark als bron gebruikt. Er wordt gewerkt met de aanduidingen A, B en C. A staat voor de best presterende corporaties ten opzichte van vergelijkbare corporaties, C voor de slechtst presterende corporaties en B voor de middengroep.

Op basis van het voorgaande komt de visitatiecommissie tot het oordeel dat De Key actief stuurt op doelmatigheid en het per saldo (alles wegend) beter doet dan de referentiegroep. Hiermee voldoet De Key aan het ijkpunt voor een 6.

Gezien de hiervoor beschreven inspanningen, resultaten en voortdurende aandacht die De Key besteedt aan het verbeteren van doelmatigheid krijgt zij een extra punt.

5.5 Vermogensinzet

De visitatiecommissie heeft beoordeeld of en op basis waarvan De Key de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt, met aandacht voor inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering, en het uitvoeren van evaluaties.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 9.

De Key voldoet aan de norm van de visitatiemethodiek. Zij verantwoordt en motiveert de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties.

Reeds in de vorige visitatieperiode is De Key gestart met het opstellen en uitvoeren van een financieel herstelplan. Als gevolg daarvan verschoven de volkshuisvestelijke ambities van bouwen naar beheren en naar het realiseren van een betaalbare voorraad. Initieel werd gewerkt vanuit het in 2011 bijgestelde strategisch beleidsplan 2010 – 2014. Daarin zijn keuzes gemaakt ten aanzien van het kerngebied waarin wordt gewerkt (gemeenten Amsterdam, Diemen en Zandvoort). En binnen dat kerngebied waar zou worden geïntensiveerd, geconsolideerd en teruggetrokken.

Verder zijn in dit strategisch beleidsplan heldere keuzes gemaakt ten aanzien van het huurbeleid, onderhoud en kwaliteit, sociaal beheer en klanttevredenheid en dienstverlening.

Aansluitend bij de keuzes uit het strategisch beleidsplan zijn een portefeuillestrategie, complexstrategieën en complexplannen ontwikkeld. Kern van de portefeuillestrategie was een beperkt programma van investeringen (de middelen waren immers beperkt), energiebesparende investeringen in de voorraad en een omvangrijk verkoopprogramma. Dit verkoopprogramma ging verder dan alleen de

verkoop van woningen. Het behelsde ook het afstoten van ontwikkelposities, bedrijfsonroerend goed en het verminderen van het aantal verbindingen. Bijna het gehele programma is uitgevoerd. Alleen de energiebesparende plannen zijn achtergebleven. De Key voert daarvoor als argument aan dat in een aantal gevallen de benodigde steun van 70% van de bewoners ontbrak.

In het in 2015 vastgestelde koersplan is een heldere visie op de inzet tot behoud van het vermogen geformuleerd. De vastgoedportefeuille hoeft niet te groeien, maar moet wel waardevast blijven om steeds opnieuw ingezet te worden voor de realisatie van de doelen van De Key. Om het vermogen in stand te houden wordt gewerkt met gedifferentieerde normen voor het rendement op het eigen vermogen. Deze zijn beschreven in het Financieel Kader. In de meerjarenbegroting is het totaal benodigde rendement berekend op 3% van de geborgde activiteiten (DAEB). Dit is opgebouwd uit een rendement op inflatieniveau en een risico-opslag.

De Key heeft als visie dat zij een goed rentmeester wil zijn voor toekomstige generaties. Zij ziet dat vreemd vermogen een zwaarwegend risico vormt. Als onderbouwing voert zij aan dat de rijksoverheid via de huursom corporaties de mogelijkheid grotendeels heeft ontnomen om de verdien capaciteit te vergroten. Verder voert zij aan dat de verhuurdersheffing blijft stijgen, de vennootschapsbelasting steeds zwaarder gaat drukken en dat de erfpacht in Amsterdam er voor zorgt dat het eigen vermogen van De Key instabieler is dan bij corporaties met eigen grond. Die ontwikkelingen zorgen er voor dat het vreemd vermogen in de ogen van De Key al gauw als een negatieve hefboom op het rendement functioneert en daarmee een negatief effect heeft op de betaalbaarheid van wonen. Daarom kiest De Key er voor het vreemd vermogen af te bouwen in de komende jaren met bedragen die oplopen tot € 120 miljoen per jaar.

De visitatiecommissie heeft begrip voor deze keuze en onderbouwing. De afbouw van het vreemd vermogen draagt ook bij aan de inhaalslag die nog gemaakt moet worden om volledig te voldoen aan de eisen die WSW stelt met betrekking tot de loan to value.

De visie van BZK ten aanzien van investerings-capaciteit is na de visitatieperiode gecommuniceerd (halverwege 2016). Deze visie gaat uit van een grotere investeringscapaciteit, mede omdat wordt gerekend met een andere mix van eigen en vreemd vermogen. Omdat deze visie pas na de visitatieperiode is geformuleerd heeft deze geen rol gespeeld in de beoordeling van de commissie.

De visitatiecommissie vertrouwt er op dat De Key voornoemde risico's periodiek opnieuw weegt en dat zij een evenwichtige verhouding tussen eigen en vreemd vermogen kiest, zodra er vertrouwen is dat de risico's beperkt zijn en het hefboomeffect in haar voordeel werkt. Gedeeltelijke financiering met vreemd vermogen zorgt immers ook voor een ruimere investeringscapaciteit.

In haar jaarverslag 2015 legt De Key gedetailleerd verantwoording af op het behaalde rendement op het eigen vermogen en onderscheidt het totaal portefeuillerendement, het rendement op activa, het hefboomeffect en de vennootschapsbelasting. Daarmee legt zij ook verantwoording af in aansluiting en lijn met de geformuleerde visie op rendementsontwikkeling en instandhouding van het eigen vermogen.

De deelname aan de IPD/Aedex-benchmark geeft niet alleen inzicht in de efficiency van de operationele processen zoals beschreven in de vorige paragraaf. Het geeft ook inzicht hoe het verdienmodel van de eigen vastgoedsturing nog verder kan worden aangescherpt. De Key heeft het voornemen de rendementsturing in 2016 nog verder in te vullen door ook het maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken.

Het beleid om het vermogen in stand te houden voor toekomstige generaties werd in 2015 geconcretiseerd in de uitgangspunten:

- Blijvende aandacht voor optimale opbrengsten en kostenbeheersing om een solide exploitatieresultaat te realiseren, dat een duurzame basis legt voor direct rendement op eigen vermogen dat ten minste inflatievolgend is.
- Een actief verkoopbeleid van bestaand bezit dat niet past bij de koers. Dit verkoopbeleid gaat uit van ruim 300 woningverkopten uit de bestaande voorraad per jaar.
- Doorgaan met het aflossen van de langlopende leningenportefeuille uit het positieve exploitatiesaldo en het positieve saldo uit verkopen en investeringen.
- De mogelijkheden voor versneld aflossen van de langlopende leningenportefeuille beoordelen bij het realiseren van verkopen vanaf de desinvesteringslijst.
- Het financieren van woning- en nieuwbouwinvesteringen uit eigen middelen. Dit mede om te voldoen aan de zogenaamde loan to value eis die WSW stelt in haar toetsingskader.
- Het doorgaan met het afbouwen van de (risico's in de) verbindingsstructuur.

De visitatiecommissie heeft 3 pluspunten toegekend op basis van de volgende constatering:

- De onderbouwing en motivering van de visie op de ontwikkeling van het eigen vermogen.
- De uitgebreide en heldere verantwoording over de ontwikkeling van het eigen vermogen.
- De actieve wijze van het hanteren van vermogensinzet. Mede door het louteringsproces van het verscherpte toezicht is De Key zeer scherp op risico's en maakt afgewogen keuzes ten aanzien van de inzet van vermogen en de wijze van financiering. Zij houdt daar ook consequent aan vast.
- De Key hanteert actief een beleidscyclus waarin de strategie consequent wordt vertaald in tactisch niveau (complex strategieën) en operationeel niveau (complexplannen). Daarnaast hanteert zij actuele meerjarenbegrotingen en -onderhoudsplannen. Er is derhalve sprake van aansluiting van de vermogensinzet op andere delen van het beleid.

5.6 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De Key heeft in de visitatieperiode het financieel en risicobeheer verder geprofessionaliseerd en op een niveau gebracht dat past bij een maatschappelijke organisatie van haar omvang.
- Door kundig te sturen in lijn met het herstelplan is het verscherpt toezicht dat in 2010 was ingesteld in 2014 opgeheven. De parameters indiceren dat De Key weer financieel gezond is en ruimte krijgt om de beleidsvoornemens uit het koersplan te realiseren.
- Mede gedwongen door de omstandigheden heeft De Key het personeelsbestand teruggebracht en is efficiënter gaan werken.
- De Key heeft een heldere visie op de samenstelling en inzet van het vermogen die aansluit op de strategische koers, zet in op de afbouw van de leningenportefeuille en financiert nieuwbouwprojecten met eigen vermogen.

Verwonderpunten

- De loan to value waarmee de kasstroom genererende capaciteit op lange termijn in relatie tot vreemd vermogen wordt gemeten is nog niet op orde. Bij voortzetting van het huidige beleid zal ook deze parameter volgens de prognoses binnen de norm van 75% op basis van bedrijfswaarde vallen.

5.7 Totale beoordeling presteren naar vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen met een 7,2:

Presteren naar Vermogen	Beoordeling visitatiecommissie
financiële continuïteit (weging 30%)	5
doelmatigheid (weging 30%)	7
vermogensinzet (weging 40%)	9
Oordeel	7,2

6 Governance

6.1 Beoordelingskader

Bij Governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over:

- de besturing
- het interne toezicht
- de externe legitimering en externe verantwoording.

6.2 Relevante ontwikkelingen

De algemeen directeur-bestuurder van De Key is op 13 januari 2014 aangetreden, nadat zijn voorganger - die op 1 januari 2011 in dienst trad - de organisatiekosten had gereduceerd met 10 miljoen euro en het aantal medewerkers had teruggebracht van 440 naar 340 fte. Het verscherpte toezicht had een grote impact op de organisatie, zoals de keuze voor meer verkopen, het terugdringen van de bedrijfslasten, waaronder het afbouwen van het premievrije pensioen, de slechte financiële positie, de risicovolle projecten en het afscheid van collega's.

Met de nieuwe Woningwet gelden strengere regels voor de benoeming van bestuurders en commissarissen van woningcorporaties. Zij worden vanaf 1 juli 2015 getoetst op geschiktheid en betrouwbaarheid bij hun benoeming.

Met ingang van 1 juli 2015 is het CFV opgeheven; zijn taken werden per diezelfde datum voortgezet door de nieuwe Autoriteit woningcorporaties (Aw). De Aw ziet, naast het financiële toezicht, ook toe op de governance, integriteit en rechtmatigheid bij corporaties.

De governancestructuur van De Key bestaat uit de volgende organen:

- de raad van commissarissen
- de algemeen directeur-bestuurder en directieteam
- de externe accountant
- de huurdersvereniging Arcade
- de ondernemingsraad.

De raad van commissarissen bestaat uit zeven leden plus een tijdelijk toegevoegd lid dat gedurende één jaar trainee was. Met ingang van 2016 bestaat de raad nog uit zes leden. Van de raad zijn twee leden op voordracht van de huurders benoemd. De raad van commissarissen heeft een remuneratiecommissie, een auditcommissie en een commissie vastgoed en wonen.

De Key maakte een deel van de visitatieperiode nog gebruik van een stichting Raad van Advies, bestaande uit vijf personen. Deze raad is opgericht tijdens de fusie met EMM Zandvoort. Hij adviseerde en toetste of de fusieafspraken werden nagekomen. De Raad van Advies concludeerde tijdens de visitatieperiode dat hij geen toegevoegde waarde meer had en hief zichzelf op.

6.3 Besturing

Besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act (Do is al beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden). De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over de kwaliteit van het proces van prestatiesturing en strategievorming van de corporatie.

6.3.1 Plan

Het ijkpunt "Plan" is opgebouwd uit de onderdelen 'visie' en 'vertaling doelen'.

Visie

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De eerste helft van de visitatieperiode kenmerkt zich vooral door de naweeën van de ingrijpende veranderingen, het verscherpte toezicht en het ontwikkelen van een betere sturing, terwijl in de tweede helft er meer ruimte is gekomen voor 'de blik vooruit' en het ontwerpen van een nieuwe visie. De Key heeft in 2015 een nieuw strategisch beleidsplan 'het koersplan' vastgesteld waarin zij zich exclusief uitspreekt over haar doelgroep, namelijk de woonstarters in Amsterdam, maar waarin zij ook actief ruimte biedt voor jonge mensen uit het buitenland. Zij is in 2014 begonnen de missie en visie via een organisch proces te ontwikkelen in overleggen met medewerkers, huurders, belanghouders, collega-corporaties, gemeenten en de raad van commissarissen. Dit proces is benoemd in de jaarverslagen van 2014 en 2015 en wordt ook zichtbaar in documenten als het risicomanagementbeleid en het investeringsstatuut. Van deze nieuwe koers is een korte animatie gemaakt die op de website is te vinden. Ook is een boekje uitgegeven dat tijdens gesprekken aan belanghebbenden wordt overhandigd. De Key kiest en verdedigt haar missie en visie met de daarbij ontwikkelde strategie, alhoewel die niet altijd welgevallig is bij gemeenten en soms tegen de stroom ingaat van de overige Amsterdamse corporaties.

De visitatiecommissie stelt vast dat De Key een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen functioneren en toekomstig functioneren. Daarmee voldoet De Key aan het ijkpunt voor een 6.

De visitatiecommissie heeft 2 pluspunten toegekend op basis van de volgende constatering:

- In de visie 2011 werd per doelstelling aangegeven wat ontwikkelingen waren, wat er in het werkgebied gebeurde en wat er bij andere spelers of in andere sectoren aan de hand was. Op basis daarvan werden keuzes gemaakt.
- De visie 2015 is verankerd in de organisatie en bij de raad van commissarissen en wordt gehanteerd bij besluitvorming en als basis voor de meerjarenprognose en beleid. Hierbij wordt de balans gezocht tussen noodzakelijke financiële maatregelen om tot een goed financieel herstel te komen en de volkshuisvestelijke inzet op basis van het strategisch beleidsplan waarbij eveneens de effecten in kaart worden gebracht. Dit geldt ook voor de portefeuillestrategie, de verkoop en het huurbeleid. De Key doet dit met zicht op eigen sterktes en zwaktes en met kennis van de wensen van belanghebbenden, onder andere met behulp van zogenaamde interne verhalentafels en externe gesprekken.

- De visie wordt regelmatig herijkt en gekoppeld aan de financiële paragraaf en de planning. Dit blijkt onder andere uit de intensivering van de verkoop na het instellen van het verscherpt toezicht en het instellen van projectkaders.
- Het risicomanagement werd voorheen meer intuïtief ingevuld maar wordt nu systematisch benaderd en op strategisch niveau besproken. Er bestaat thans een volwassen risicomanagementbeleid met onder andere een duidelijk overzicht van de risicogebieden, een risicoanalyse en de beheersmaatregelen, waardoor het mogelijk is vanuit een actieplan dagelijks te monitoren en te focussen.

Vertaling doelen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Het beleidsplan 2011 voorzag in zeer concrete doelstellingen uitmondend in acties, terwijl in het nieuwe Koersplan duidelijk wordt aangegeven welke strategieën gevolgd worden. De visie en strategie worden via de meerjarenbegroting vertaald naar jaarplannen en jaarbegrotingen. De kwetsbare financiële situatie van De Key zorgde ervoor dat de balans tussen financiële mogelijkheden en volkshuisvestelijke ambities scherper werd opgezocht. De Key kan als geheel goed gestuurd worden en is in control. Hiervoor heeft zij een procesmodel van ontwikkelen, plannen en verantwoorden en besluitvorming opgesteld.

De visitatiecommissie stelt vast dat De Key haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. Daarmee voldoet De Key aan het ijkpunt voor een 6.

De visitatiecommissie heeft 1 pluspunt toegekend voor de volgende constatering:

- De hiervoor geciteerde missie en de daarbij behorende visie zijn in de beleidsachtbaan ondergebracht en op heldere wijze vastgelegd in documenten. Het cyclische karakter van de beleidsachtbaan zorgt dus enerzijds voor de vertaling van visie en missie naar strategische, tactische en operationele doelen en anderzijds voor een ‘doubleloop’-proces waarmee tijdig bijgestuurd en herijkt kan worden.
- De Key toont dat de visie verankerd is in de organisatie en de raad van commissarissen en de basis vormt voor meerjarenprognoses en beleid. Het bestuur en de raad van commissarissen krijgen via kwartaalrapportages op financieel, volkshuisvestelijk en maatschappelijk terrein inzicht in de realisatie van de doelstellingen van De Key en in de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de strategie van De Key. Daarnaast rapporteert de bestuurder over de geschillencommissie en de integriteit.

De visitatiecommissie beoordeelt het meetpunt plan met een 7,5:

Besturing / plan	Beoordeling visitatiecommissie
visie	8
vertaling doelen	7
Oordeel	7,5

6.3.2 Check

Monitoring en rapportagesysteem

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De Key hanteert een uitgebreid kwartaalrapportagesysteem dat gebruikt wordt tot en met de raad van commissarissen. De rapportages Audit en Interne Beheersing bevatten standaard de doorvertaling en follow-up van het Auditjaarplan en de daaruit voortvloeiende activiteiten en aandachtspunten. De rapportages zijn overzichtelijk en voorzien van een stoplichtoverzicht en bijlagen, waardoor een en ander uitstekend te monitoren valt.

De besturing van de organisatie is vastgelegd in het Reglement van Bestuur getekend in 2012 en gewijzigd in 2014. Hierin zijn de onderlinge verhoudingen en verantwoordelijkheden binnen de directie geregeld. Het bestuur van De Key is in handen van de algemeen directeur-bestuurder en een directie met daarin naast de algemeen directeur-bestuurder als voorzitter ook een directeur Vastgoed, een directeur Wonen en een directeur Financiën en Control. De directie besluit, de algemeen directeur-bestuurder heeft doorzettingsmacht. Tevens is een Auditreglement voor de interne auditor opgesteld.

In de eerste helft van de visitatieperiode lag de nadruk meer op het stabiliseren en doorontwikkelen van de instrumenten en maatregelen als gevolg van het verscherpte toezicht, terwijl er met de nieuwe algemeen directeur-bestuurder een periode aanbrak van het ontwikkelen van een gedurfde visie. Voorts werd opgenomen dat de directie individueel en als geheel jaarlijks zichzelf evalueert mede aan de hand van aangereikte aandachtspunten vanuit de raad van commissarissen. In deze evaluatie heeft de directie zelf aangevoerd meer te willen plannen in plaats van deadlines te hanteren. De algemeen directeur-bestuurder wordt jaarlijks door de raad van commissarissen beoordeeld, waarbij na vier jaar een evaluatie plaatsvindt in het licht van een mogelijke herbenoeming passend bij de ontwikkelingsfase van de organisatie.

De auditcommissie van de raad van commissarissen komt per jaar gemiddeld zeven keer bijeen en rapporteert over haar bevindingen op het gebied van financiën, de interne beheersing, het risicoprofiel, de treasury en de werkzaamheden en aanbevelingen van de accountant.

De visitatiecommissie stelt vast dat De Key over een monitoring- en rapportagesysteem beschikt waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van de bedrijfsvoering) vorderen. Hiermee voldoet De Key aan het ijkpunt voor een 6.

De commissie kent 2 pluspunten toe op basis van de volgende constatering:

- De Key geeft blijk van een goed werkende PDCA-cyclus met voortgangsrapportages en checks. Hierbij wordt gestuurd op samenhang tussen corporate governance, interne governance en organisatie, waarbij vanuit de organisatie de processen, risico's en compliance worden gewogen en checks transparant worden gemaakt. Via auditing kan op deze manier snel bijgestuurd worden. De kwartaalrapportages zijn voorzien van een stoplichtoverzicht. Er bestaat een duidelijk omschreven normenkader wanneer projecten afwijken en opnieuw onder de aandacht van de raad van commissarissen moeten worden gebracht.

- De opgaven worden periodiek gemeten evenals de doelen op het gebied van bedrijfsvoering. Dit blijkt onder andere uit de kwartaalrapportages Audit en Interne beheersing waarin de verschillende onderwerpen samenkomen. De periode van monitoren heeft een relatie met urgentie en risico's.
- De rapportages zijn over het algemeen binnen een maand na afloop van het kwartaal beschikbaar en binnen twee maanden besproken met de raad van commissarissen.
- Het accountantsoordeel is voldoende tot goed en laat geen aandachtspunten of kritische noten zien.
- De rapportages van De Key zijn door het CFV als voorbeeld gestuurd naar andere corporaties.

6.3.3 Act

Sturing bij afwijkingen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Uit het jaarverslag 2015 met speciaal het initiatief Startblok Riekerhaven blijkt dat De Key haar doelen langs een andere dan de normale weg tracht te realiseren. In Zandvoort werd een experiment gestart om meer mensen passend bij hun situatie te laten wonen en verhuisketens op gang te brengen. De Key is pragmatisch omgegaan met de verhuurdersheffing, zoals blijkt uit de begroting 2013 toen de doelstelling door omstandigheden van buitenaf niet haalbaar bleek.

De visitatiecommissie stelt vast dat De Key bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, in eerste instantie door acties en doelen alsnog te realiseren en in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen. Hiermee voldoet De Key aan dit ijkpunt van 1^e en 2^e orde sturing voor een 6.

De visitatiecommissie kent 2 pluspunten toe op basis van de volgende constatering:

- De Key heeft ingegrepen bij Woonservice om de huurderstevredenheid te verbeteren.
- Naar aanleiding van gesprekken met WSW en CFV werden extra organisatieaanpassingen voorbereid t.b.v. de begroting 2013.
- Door een dreigende afwijking en mogelijk ingrijpen van de algemeen directeur-bestuurder zijn plannen voor verbeterprogramma's met de raad van commissarissen besproken; deze bijstellingen zijn vastgelegd in scenario's voor projecten en projectontwikkeling.
- De PDCA-cyclus wordt geëvalueerd door tweemaal per jaar de besluitenlijst van de directie te monitoren en ook de opzet van de rapportages bij te stellen.
- De Key heeft een extern bureau opdracht gegeven de klacht over het niet juist volgen van de procedures bij complexmatige verkoop te onderzoeken. Op grond van dit onderzoek zijn procedures en beleid aangepast.

De visitatiecommissie het prestatieveld besturing met een 7,8:

Prestatieveld besturing	Beoordeling visitatiecommissie
plan	7,5
check	8
act	8
Oordeel	7,8

6.4 Intern toezicht

Het intern toezicht wordt door de visitatiecommissie aan de hand van de volgende drie meetpunten beoordeeld:

- het functioneren van de raad van toezicht: dit wordt beoordeeld aan de hand van de criteria van de Vereniging Toezicht Woningcorporaties voor goed toezicht, waarbij vooral de actieve én zorgvuldige wijze waarop de raad van toezicht haar toezicht invult en verankert, bepalend zijn voor de hoogte van de score
- het gebruik van een toetsingskader
- het naleven van de Governancecode.

6.4.1 Functioneren raad van commissarissen

Het functioneren van de raad van commissarissen wordt op drie onderdelen beoordeeld: samenstelling, rolopvatting en zelfreflectie van de raad van commissarissen.

Samenstelling van de raad van commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

In de nieuwe Woningwet is opgenomen dat twee leden van de raad niet gezamenlijk in een andere raad van commissarissen zitting mogen hebben. Bespreking hiervan heeft ertoe geleid dat een van de leden zich niet beschikbaar heeft gesteld voor herbenoeming. Een lid heeft de raad tussentijds verlaten in verband met het risico van belangenverstremgeling conform de Aedescode. Naar aanleiding hiervan heeft de raad alle (neven)functies besproken en zijn de afspraken over belangenverstremgeling en hoe daarbij te handelen herbevestigd. In het jaarverslag 2015 is met een asteriks aangegeven welke (neven)functies meetellen. Commissarissen kunnen gebruik maken van hun verschoningsrecht. In 2014 was dat twee keer en in 2015 een keer het geval. Dat wil zeggen dat Indien er sprake is van belangenverstremgeling door beroep of nevenfuncties in de zin van de Aedescode commissarissen zich onthouden van een mening of stemming.

Overeenkomstig de code heeft de raad van commissarissen gewerkt aan haar eigen deskundigheid op het gebied van risicomanagement en Woningwet. De raad legt werkbezoeken af om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in de sector. Het aantal PE-punten is opgenomen in het jaarverslag.

De visitatiecommissie stelt vast dat de raad van commissarissen van De Key een profielschets heeft vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie. Nieuwe leden werft de raad van commissarissen buiten zijn eigen kring door het plaatsen van advertenties en door het inschakelen van een werving- en selectiebureau. Hiermee voldoet De Key aan dit ijkpunt voor een 6.

De visitatiecommissie kent 2 pluspunten toe op basis van de volgende constatering:

- De raad van commissarissen is samengesteld conform de in de visitatieperiode opgestelde profielschetsen waarin zowel het profiel van de voorzitter als dat van de leden gezamenlijk en van de leden met individuele expertise afzonderlijk zijn benoemd.
- Effectieve diversiteit in gender en achtergrond binnen de raad van commissarissen is gerealiseerd
- Aan het eind van de visitatieperiode is een geschiktheidsmatrix opgesteld voor de raad van commissarissen.

- De vacaturevullingen staan vermeld in de jaarverslagen.
- Uit het op schrift stellen en bespreken van de principes van de raad van commissarissen blijkt dat er aandacht is voor integriteit en onafhankelijkheid van zowel nieuwe als zittende leden.
- Tijdens de visitatieperiode is gedurende een jaar een trainee toegevoegd aan de raad van commissarissen met als opdracht spiegel voor de raad te zijn en dit te doen uitmonden in een verslag.

Rolopvatting

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De raad van commissarissen vervult zijn rol als toezichthouder door het ratificeren van besluiten en documenten zoals de jaarstukken, het jaarplan, de begroting en de meerjarenbegroting.

De raad van commissarissen vervult zijn rol als werkgever door het bestuur te benoemen, jaarlijks te evalueren en indien dat nodig mocht blijken, te schorsen dan wel te ontslaan. De remuneratiecommissie inventariseert bij de raad gesprekspunten voor de jaarlijkse evaluatie van de algemeen directeur-bestuurder en voert het gesprek met hem met uitzondering in het jaar 2013 vanwege het vertrek van de toenmalige bestuurder. De raad van commissarissen vervult zijn rol als klankbord voor de algemeen directeur-bestuurder. Er is jaarlijks contact met de accountant, de ondernemingsraad en de huurderskoepel en de gezamenlijke belanghebbenden.

De visitatiecommissie stelt vast dat de raad van commissarissen van De Key zich bewust is van zijn rollen als toezichthouder, werkgever van de algemeen directeur-bestuurder en klankbord, houdt de rollen scherp in de gaten en heeft inmiddels de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid gevonden. De relatie tussen de algemeen directeur-bestuurder en de raad van commissarissen is voldoende open, zakelijk en professioneel om elkaar te kunnen aanspreken. Hiermee voldoet De Key aan dit meetpunt voor een 6.

De visitatiecommissie kent 2 pluspunten toe op basis van de volgende constatering:

- De raad van commissarissen weet welke informatie nodig is voor toezicht en bespreekt dat ook periodiek; incidenteel heeft de raad verzocht meer uitgebreid te worden geïnformeerd over de contacten met de gemeente.
- De raad van commissarissen is alert op het verkrijgen van tijdige, volledige en juiste informatie en heeft gevraagd om bij presentaties vooraf informatie daarover te ontvangen, de gevraagde besluiten te voorzien van een context en een dashboardrapportage met zes toezichtsdomeinen in te richten.
- Er is periodiek contact met de ondernemingsraad, de huurderskoepel Arcade en de gezamenlijke belanghouders; incidenteel wonen directeuren en managers de vergaderingen van de raad van commissarissen bij. De raad heeft verzocht bij de commissievergaderingen het aantal medewerkers juist terug te dringen.
- Gedurende de visitatieperiode is afscheid genomen van de accountant van KPMG en werd een nieuwe opdracht verstrekt aan EY; de raad spreekt een maal per jaar met de accountant buiten aanwezigheid van de bestuurder.
- In 2012 heeft de raad werkbezoeken afgelegd bij diverse projecten naar aanleiding van bewoners-initiatieven.
- De raad conformeert zich aan de WNT en de daarbij behorende overgangsregeling en staffel; de algemeen directeur-bestuurder wordt jaarlijks geëvalueerd waarbij is afgesproken dat in het vierde jaar een slotevaluatie plaatsvindt op grond waarvan partijen gezamenlijk concluderen of voortzetting

van de arbeidsovereenkomst wenselijk is en een herbenoeming kan plaatsvinden die past bij het ontwikkelingsstadium van de organisatie.

- De raad treedt op als adequate partner in strategische discussies met onder andere een van de wethouders.
- De algemeen directeur-bestuurder ervaart de raad van commissarissen als waardevol en krijgt ondersteuning vanuit de raad bij externe onderzoeken.
- Voorafgaande aan de herbenoeming van de voorzitter hebben de leden van de raad van commissarissen het functioneren van de voorzitter in een zorgvuldig proces geëvalueerd.

Zelfreflectie

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Jaarlijks vindt een zelfevaluatie plaats en in 2014 heeft deze evaluatie plaatsgevonden met externe begeleiding. Na interviews en plenaire bespreking van de uitkomsten zijn verschillende onderwerpen geagendeerd voor de heidag in 2015. In de periode 2012-2015 heeft de raad van commissarissen hard gewerkt aan verbetering van de procesgang, aanscherping van het profiel en de onderscheiden expertise en het aanspreken van elkaar. De aanvankelijk sterk operationeel ingestoken agenda werd geleidelijk aan meer strategisch ingericht, waarbij besluiten beter zijn ingebed in de context van meerjarenbegroting en strategie. Doordat de kwaliteit van de aangeleverde stukken gedurende de visitatieperiode aanzienlijk is verbeterd, is er meer ruimte gekomen voor inhoudelijk toezicht, waarmee bedoeld wordt dat er een betere belangenafweging plaatsvindt bij besluitvorming. Het onderscheid tussen adviseren en besluiten kan nog verder aangescherpt worden.

De individuele beoordeling van commissarissen wordt op verschillende manieren ingevuld, maar niet per definitie een maal per jaar plenair tijdens de vergadering. Dit gebeurt veelal tussendoor in een-op-een-gesprekken. Ook wordt periodiek een ‘benen-op-tafel’-vergadering zonder agenda gepland na afloop waarvan er een uitloop met eten is. Er heeft een zorgvuldige evaluatie van de voorzitter plaatsgevonden.

De visitatiecommissie stelt vast dat de raad van commissarissen van De Key tenminste een keer per jaar buiten de aanwezigheid van de bestuurder, zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC bespreekt, inclusief de cultuur van openheid en aanspreekbaarheid en de conclusies die daaraan verbonden moeten worden. Hiermee voldoet De Key aan dit ijkpunt voor een 6.

De visitatiecommissie kent 1 pluspunt toe op basis van de volgende constatering:

- De raad van commissarissen maakt van de jaarlijkse evaluaties een evaluatieverslag met conclusies en afspraken. Bijvoorbeeld de uitkomsten van de zelfevaluatie zijn geagendeerd voor de heidag 2015 hetgeen resulteerde in het terugbrengen van de raad van commissarissen van 7 naar 6 leden.

De visitatiecommissie beoordeelt het functioneren van de raad van commissarissen met een 7,7:

Functioneren raad van commissarissen	Beoordeling visitatiecommissie
samenstelling	8
rolopvatting	8
zelfreflectie	7
Oordeel	7,7

6.4.2 Toetsingskader

Actueel toetsingskader

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Het toetsings- en toezichtskader voor de raad wordt gevormd door de statuten, het reglement en het bestuursreglement samen met vigerende wet- en regelgeving. Bij de hierin beschreven kaders en werkwijzen van het bestuur en het toezicht horen ook de statuten voor verbindingen, treasury en vastgoed(des)investeringen. Ook het vastgestelde beleid geldt als toetsingskader:

- de portefeuillestrategie 2011-2020
- het koersdocument
- het jaarplan
- de meerjarenbegroting.

De raad toetst aan de hand van de genoemde kaders of De Key de opgave voor de volkshuisvesting heeft gehaald via kwartaalrapportages over het financieel, volkshuisvestelijk en maatschappelijk handelen. De algemeen directeur-bestuurder informeert de raad van commissarissen over de werkzaamheden van de Geschillencommissie en over het thema integriteit. In 2014 was er sprake van 10 integriteits-dilemma's, er zijn 2 waarschuwingen afgegeven en er zijn 2 ontslagen gevallen. Het integriteitshandboek is in 2015 geactualiseerd. Ook vonden dilemmatrainingen en werkoverleggen over integriteit plaats. Om de vraag naar het behalen van de doelstellingen te kunnen beantwoorden vinden regelmatig diverse audits en toetsingen plaats, die met de auditcommissie worden besproken.

De visitatiecommissie stelt vast dat de raad van commissarissen van De Key een actueel en toereikend toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven. Hiermee voldoet De Key aan dit ijkpunt voor een 6.

De visitatiecommissie kent 1 pluspunt toe op basis van de volgende constatering:

- Het interne en externe toetsingskader is op verschillende plekken te vinden in documenten en jaarverslagen en vastgelegd in een schematisch overzicht dat mede gebaseerd is op de beleidsachtbaan, zodat heldere besturings- en beheersingskaders zijn aangebracht.
- De raad van commissarissen hanteert op basis van de Governancecode een set van gedragsregels voor commissarissen.
- Er is een overzicht van normen en kengetallen voor de beoordeling van projecten alsmede een notitie Financieel Kader met diverse normeringen.
- Er ligt een goedgekeurd treasuryjaarplan met aandacht voor bestaande renterisico's, nieuwe risico's als gevolg van nieuwe investeringen dan wel gefinancierde tekorten.

6.4.3 Governancecode

Naleving governancecode

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De Key meldt in haar jaarverslagen dat zij de Aedescode en de Governancecode 2011 volledig toepast.

Zij heeft de nieuwe governancecode 2015 besproken in de raad en handelt volledig naar deze code waarbij nog niet alles in statuten en reglementen is vastgelegd. Zij heeft zich tot doel gesteld dit in 2016 te doen in samenhang met de wijzigingen door de nieuwe Woningwet. Voor een onderwerp geldt het principe 'leg uit', namelijk de individuele beoordeling van commissarissen. De raad geeft hier op diverse manieren invulling aan, maar niet per definitie eenmaal per jaar plenair tijdens de vergadering.

Er zijn prestatieafspraken met gemeenten waarin De Key actief is, zoals Amsterdam, Diemen en Zandvoort, maar niet gemeenten waarin De Key haar bezit wil afstoten zoals Hillegom en De Bilt. Er waren geen duidelijke afspraken over het voorzitterschap van de remuneratiecommissie zoals dat wel het geval was bij de andere commissies. Na gesprekken met de visitatiecommissie is vastgesteld dat de vice-voorzitter van de raad van commissarissen de voorzitter is van de remuneratiecommissie.

De visitatiecommissie stelt vast dat de raad van commissarissen van De Key de Governancecode naleeft, de bepalingen toe past en bij afwijking van toegestane punten, wordt dit in het jaarverslag gemeld. De raad van commissarissen past de Aedescode en de Governancecode voor woningcorporaties 2011 volledig toe en handelt volgens de nieuwe code 2015, hoewel nog niet alles in statuten en reglementen is vastgelegd. Hiermee voldoet De Key aan dit ijkpunt voor een 6.

De visitatiecommissie kent 1 pluspunt toe op grond van de volgende constatering:

- Integriteit en belangenverstrengeling leven binnen de raad en krijgen regelmatig aandacht.
- De wijzigingen vanwege de WNT en/of Governancecode zijn direct en consequent doorgevoerd. De directeur-bestuurder heeft aangegeven in 2015 te willen voldoen aan de nieuwe norm ook al is de oude staffel voor hem gunstiger.

De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld intern toezicht met een 7,2:

Prestatieveld intern toezicht	Beoordeling visitatiecommissie
functioneren raad van commissarissen	7,7
toetsingskader	7
governancecode	7
Oordeel	7,2

6.5 Externe legitimering en verantwoording

Bij dit onderdeel beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie belanghebbenden bij beleidsvorming betreft en met hen een dialoog voert over de uitvoering van het beleid. Tevens wordt beoordeeld of de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

6.5.1 Externe legitimatie

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Gedurende de visitatieperiode werd de Governancecode en de Overlegwet geheel nageleefd. Er vond regelmatig overleg met de huurderskoepel Arcade plaats. De tijdelijk verstoorde verhoudingen zijn tot ieders tevredenheid weer genormaliseerd. De Key betreft huurders vroegtijdig en stelt hen in de gelegenheid adviezen uit te brengen. Arcade heeft een positief advies uitgebracht op het koersplan. Ook de wethouder van Amsterdam heeft zijn waardering uitgesproken voor het betrekken van belanghebbenden en het maken van heldere keuzes. Kritischer is hij over het feit dat De Key uiteindelijk zelf de keuzes maakte. De financiële bijdrage aan Arcade is tijdens de visitatieperiode fors verhoogd, zodat Arcade in staat is waar nodig extern advies in te winnen.

De visitatiecommissie stelt vast dat De Key voldoet aan de eisen van externe legitimering conform de Governancecode en de Overlegwet. Hiermee voldoet De Key aan dit ijkpunt voor een 6.

De visitatiecommissie kent 2 pluspunten voor op grond van de volgende constatering:

- De Key heeft een heldere visie geformuleerd en die ook uitgedragen; alle stakeholders zijn bekend met de keuze voor woonstarters en ook de invulling van die relatie met tijdelijke huurcontracten.
- Belanghebbenden worden zoveel mogelijk betrokken bij hun input op het beleid te geven en krijgen terugkoppeling bij de realisatie van de plannen.
- De Key heeft in 2014 de strategie vernieuwd nadat zij buiten de organisatie beelden had verzameld en gebundeld in een gespreksnotitie 'Op weg naar een missie en visie van De Key'. Deze notitie is gepubliceerd op internet en besproken met de belanghouders.
- De raad van commissarissen bevraagt de algemeen directeur-bestuurder op zijn voorgestelde strategie en betreft hierbij de uitkomsten van de gesprekken met huurders en de ondernemingsraad.
- De raad van commissarissen heeft regelmatig contact met de ondernemingsraad en huurders-vertegenwoordigingen.
- De raad van commissarissen heeft gemeenschappelijke visie op haar aanspreekbaarheid voor belanghebbenden; dit is een levend document dat op verzoek van de raad van commissarissen is opgesteld en dat dient als beoordelingskader van de algemeen directeur-bestuurder.
- In alle jaarverslagen komt uitgebreid naar voren hoe De Key actief en frequent invulling geeft aan het overleg met huurders en huurdersverenigingen.

6.5.2 Openbare verantwoording

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De gerealiseerde volkshuisvestelijke, financiële en bedrijfsvoeringsresultaten staan vermeld in de jaarverslagen die op de website van De Key staan gepubliceerd. Afwijkingen op de gemaakte prestatieafspraken worden hierin toegelicht. Alle belanghebbenden hebben daarboven mondeling aangegeven dat De Key zich stringent houdt aan de prestatieafspraken.

De visitatiecommissie stelt vast dat De Key de gerealiseerde prestaties vermeldt in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. Hiermee voldoet De Key aan dit ijkpunt voor een 6.

De visitatiecommissie kent 2 pluspunten toe op grond van de volgende constatering:

- De voorgenomen en gerealiseerde prestaties en ook de afwijkingen zijn gepubliceerd in de jaarverslagen.
- De jaarverslagen uit de visitatieperiode kennen alle eenzelfde opbouw, waardoor ze onderling ook makkelijk te vergelijken te zijn.
- De jaarverslagen zijn leesbaar, transparant en afgestemd op de doelgroep.
- In het jaarverslag zijn de gerealiseerde maatschappelijke resultaten, de gerealiseerde operationele resultaten, de gerealiseerde financiële resultaten en de doelmatigheid van de corporatie opgenomen.
- Tevens wordt in het jaarverslag ruim aandacht besteed aan de gesprekken tussen raad van commissarissen en bestuur over de omgang met, de participatie van en de invloed van belanghebbenden.
- Daarnaast legt de raad van commissarissen periodiek verantwoording af aan de gemeenten, huurders en stakeholders over de wijze van toezichthouden zonder aanwezigheid van de bestuurder.

De visitatiecommissie beoordeelt externe legitimatie en openbare verantwoording met een 8,0:

6.6 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De Key heeft in de visitatieperiode haar governance verder geprofessionaliseerd en op een niveau gebracht dat goed is voor een maatschappelijke organisatie van haar omvang. Slechts met het vergrootglas zijn nog kleine verbeteringen te identificeren.
- De Key leeft niet alleen de wet- en regelgeving en governance naar de letter na, maar voert deze nagenoeg ook naar de geest uit, waarbij het onderwerp integriteit nog verder uitgediept kan worden.
- De Key heeft met voortvarendheid de vereisten uit de Woningwet opgepakt. Zo beschikt zij over een

Prestatieveld externe legitimering en verantwoording	Beoordeling visitatiecommissie
externe legitimering	8
openbare verantwoording	8
Oordeel	8,0
geschiktheidsmatrix van de raad van commissarissen, een ontwerpvoorstel DAEB / niet-DAEB, een treasurywet en een financieel reglement in concept.	

6.7 Totale beoordeling Governance

De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld Governance in totaliteit met een **7,7**:

Governance	Beoordeling visitatiecommissie
besturing	7,8
intern toezicht	7,2
externe legitimatie en verantwoording	8,0
Oordeel	7,7

7 Bijlagen

- Position paper
- Factsheet maatschappelijke prestaties
- Reputatie Quotiënt Model De Key
- Overzicht geïnterviewde personen
- Korte cv's visitatoren
- Onafhankelijkheidsverklaringen Cognitum en visitatoren
- Meetschaal
- Werkwijze visitatiecommissie
- Bronnenoverzicht
- Prestatiemonitor

Position paper

Position paper in het kader van de visitatie

De Key in beweging

Woonstichting Lieven De Key (hierna te noemen De Key) is een corporatie met een landelijke toelating, ontstaan uit vijf Amsterdamse en één Zandvoortse corporatie. De oudste daarvan is in 1868 in Amsterdam opgericht onder de naam 'Bouwmaatschappij ter verkrijging van eigen woningen'. De Key heeft een emancipatoire en activistische traditie, vaak verbonden met vernieuwende maatschappelijke initiatieven. Dit vernieuwende karakter is, tezamen met het feit dat ze ook een studentenhuisvester is, decennia geleden verankerd in haar statuten.

In de jaren negentig heeft De Key veel werk gemaakt van haar landelijke toelating. Nederland was haar werkgebied. De ambities waren groot. Zo'n acht jaar geleden maakte de crisis een definitief eind aan deze ambities. De risico's bleken te groot, De Key kwam onder financieel toezicht. De landelijke ambities werden begraven. Een herstelplan werd opgesteld en uitgevoerd. Eind 2014 is het financieel toezicht opgeheven. Een vernieuwde, gefocuste koers ontvouwt zich. De Key kiest voor mensen die hun eerste stappen op de woningmarkt zetten (woonstarters), binnen de Amsterdamse ring A10 en vlak daarbuiten.

Missie: Woonstichting De Key draagt bij aan de dynamiek van de stad door binnen en net buiten de Amsterdamse ring A10 mensen de kans te bieden om hun eerste stappen te zetten op de woningmarkt.

Over haar toekomstige positie in Zandvoort is De Key nog in gesprek met haar lokale belanghouders. De Key heeft recent wel een missie voor De Key in Zandvoort vastgesteld.

Missie in Zandvoort: Woonstichting De Key draagt bij aan een krachtige Zandvoortse gemeenschap met ruimte voor evenwicht. We bieden jonge huishoudens de kans hier te komen wonen en ouderen de mogelijkheid hier zo lang mogelijk zelfstandig te blijven wonen.

De resultaten en de omslag

- Twee periodes: De periode waarop de visitatie betrekking heeft kent een scherpe scheidslijn: de periode dat De Key onder financieel toezicht stond (tot eind 2014) en de periode daarna. Die tweede periode stond die in het licht van de ontwikkeling van een nieuwe koers.
- Financieel herstelplan: In het begin van de visitatieperiode richtte De Key zich in hoge mate op het op orde krijgen van de financiën. Dat was zichtbaar in de volkshuisvestelijke ambities: van 'bouwen naar beheren' en realisatie van een 'betaalbare voorraad'. Om dit te bewerkstelligen werd gewerkt vanuit een omlijnde portefeuillestrategie, zonder omvangrijke nieuwbouwinvesteringen, met energiebesparende investeringen in de voorraad en een omvangrijk verkoopprogramma. Hierbij ging het niet alleen om verkoop van woningen maar ook van ontwikkelposities en bedrijfsonroerend goed en het terugbrengen van het aantal verbindingen. Dit verkoopprogramma is succesvol geëffectueerd, de focus is volledig verlegd van bouwen naar beheren, maar de energiebesparende plannen zijn niet volledig uitgevoerd onder andere door het ontbreken van voldoende steun (70%) bij bewoners (visitatiecijfer: 7).

- Betaalbaarheid: Betaalbaarheidsdoelstellingen kwamen onder druk door de verhuurdersheffing en het financieel herstelplan dat was overeengekomen met het CFV. In het huurbeleid lag daarom veel nadruk op de benodigde verdien capaciteit. Desondanks werd voor gezinnen met kinderen de aanvangshuur verlaagd als die boven de aftoppingsgrens lag. Pas aan het eind van de visitatieperiode zijn door De Key (stedelijke) samenwerkingsafspraken gemaakt waarin bredere betaalbaarheidsdoelstellingen een plaats kregen (visitatiecijfer: 6).
- Financiën: Het opheffen van het financiële toezicht vormde de 'beloning' voor de grote inspanningen gericht op het op orde krijgen van de financiën. Aan het eind van de visitatieperiode voldeed De Key aan alle ratio's van haar toezichthouders met uitzondering van de 'Loan to Value'. Naar verwachting voldoet deze ratio eind 2016 aan de normen van het WSW (visitatiecijfer: 7).
- Koersplan: In de visitatieperiode is halverwege deze periode gestart met het actualiseren van de koers van De Key. Er werd gestart met de koers voor Amsterdam en Diemen vanuit een drietal leidende wensbeelden:
 - Ons werk: van 'groots en meeslepend' naar 'klein en betekenisvol';
 - Onze omgeving: aansluiting vinden bij nieuwe maatschappelijk ontwikkelingen;
 - Onze historie: een nieuwe koers die past bij de (historische) kwaliteiten die De Key kenmerken en het woningbezit waarover De Key beschikt.

De totstandkoming van het koersplan kende twee fasen. Het eerste deel van 2014 is gebruikt om te observeren en (in- en extern) de dialoog op te zoeken. Dat heeft in september geresulteerd in gespreksnotities die breed zijn verspreid en besproken. Op basis hiervan is een koersdocument opgesteld. Dat is voor advies voorgelegd aan Arcade en de Ondernemingsraad. Beide hebben daarover een positief advies uitgebracht. De analyse en gekozen koers sluit naadloos aan bij de samenwerkingsafspraken die op stedelijk niveau door de corporaties zijn gemaakt met de gemeente en de Huurdersvereniging Amsterdam. De koers van De Key voorziet in een doelgroepgerichte en gebiedsgerichte focus die herkenbaar bij De Key past. Met de nieuwe koers transformeert De Key de komende jaren van een algemene én categorale (studenten) corporatie tot een corporatie die zich specialiseert in woonstarters (incl. studenten). Voor Amsterdam is een dergelijke focus nieuw en voelt voor sommigen nog onwennig. Het is de verwachting dat aan het eind van de volgende visitatieperiode iedereen gewend is aan het volledig categorale karakter van De Key in Amsterdam en Diemen (visitatiecijfer: 8) en er draagvlak is voor de koers van De Key in Zandvoort (visitatiecijfer 8).

De omslag nader geduid

- Maatschappelijke context: Haar legitimatie ontleent De Key aan haar maatschappelijke omgeving. Die omgeving is al vele jaren kritisch op het functioneren van corporaties en dus ook op het functioneren van De Key. Er vinden zo veel maatschappelijke en economische kantelingen plaats dat het voortbestaan van corporaties al lang geen vanzelfsprekendheid meer is. Die toekomst moet door corporaties steeds weer opnieuw worden verdiend. De Key hoopt dat te bereiken door herkenbaar te kiezen, te focussen en transparantie te betrachten. En door mee te bewegen met nieuwe ontwikkelingen en aansluiting te vinden bij voor De Key relevante belangengroepen en burgerinitiatieven. Dat laatste is zeker niet eenvoudig vooral als het gaat om initiatieven in de circulaire economie, coöperatieve initiatieven en crowd-innovaties. De Key probeert daarop aan te sluiten bijvoorbeeld via deelname in de programmering van Pakhuis de Zwijger, eigen product vernieuwing en het versterken van de relaties met de onderwijsinstellingen en hun studentenorganisaties. Maar ook door snel, wendbaar en vernieuwend in te spelen op de explosief gestegen vraag naar huisvesting van bijvoorbeeld de statushouders (visitatiecijfer: 8).

- Huurdersorganisaties: Maar bovenal blijft de relatie met de huurdersorganisaties voor De Key van groot belang. Mede op grond van de vorige visitatie, is de rol van zowel de Raad van Advies EMM als die van de Bouwmaatschappij tegen het licht gehouden. Dat heeft er toe geleid dat beide organen zijn opgeheven. Dat was mogelijk omdat relatie met Arcade is verbeterd en in Zandvoort een lokaal huurdersplatform is opgericht. De Key heeft onder meer geïnvesteerd in deze relatie door pro-actiever Arcade inzicht te geven in het werk van De Key en haar beleidsvoornemens (visitatiecijfer: 7).
- Gemeenten: De relatie met de gemeenten is van een aparte orde. Als belanghebbende zijn ze voor De Key van secundair belang. Maar tegelijkertijd zijn de gemeenten voor De Key van immens belang bij de uitgifte van grond en als partij met wie - op grond van de Woningwet - De Key geacht wordt prestatieafspraken te maken in het kader van de gemeentelijke woonvisie. De belangen van de gemeenten en De Key lopen niet altijd parallel. Het blijft echter van het grootste belang dat tot goede afspraken gekomen wordt (visitatiecijfer Amsterdam: 7, Zandvoort en Diemen: 8).
- Dienstverlening: Op grond van de nieuwe koers, verbetert De Key haar dienstverlening stapsgewijs. Er komt steeds meer ruimte voor dienstverlening op maat. In dit kader zijn er pilots gestart om de dienstverlening dichterbij de mensen in de wijk te brengen. Tegelijkertijd zijn in de '24/7' online-dienstverlening aanzienlijke verbeteringen nagestreefd en gerealiseerd. De Key streeft er niet naar om een excellente dienstverlener te zijn maar voldoet aan de door haar zelf gestelde minimale doelen zoals vastgesteld in de bestuursvisie (zie ook de paragraaf over Governance). Veilig, heel en schoon vormen het uitgangspunt voor onze service. In 2015 hebben de huurders De Key beoordeeld met een 7,2 (KWH-label), dat is 0,2 pt hoger dan in de voorgaande jaren. De stijgende lijn in het huurdersoordeel lijkt zich in 2016 voort te zetten (visitatiecijfer: 6).
- Woonstarters: De komende jaren staat De Key voor de opgave om het categorale karakter in Amsterdam zichtbaar te maken. In dat kader wil ze op grote schaal gaan werken met tijdelijke en huurcontracten en contracten waarmee mensen een woning delen. Eind 2015 zijn de eerste nieuwe huurcontracten bij De Key geïntroduceerd. In het kader van de gemeentelijke samenwerkingsafspraken wordt op dit moment de laatste hand gelegd aan afspraken over de condities waaronder de nieuwe contractvormen worden geïntroduceerd. Het ligt in de verwachting dat De Key – binnen deze de kaders van deze afspraken – haar ambities kan realiseren (visitatiecijfer: 8).
- Behoud van vermogen: Naast haar volkshuisvestelijke waarde, draagt De Key een andere, grote historische verantwoordelijkheid. Die is gelegen in het financieel vermogen dat in anderhalve eeuw is opgebouwd. De Key wenst dit als goed rentmeester te behouden voor toekomstige generaties. Zoals al eerder gezegd horen daar verantwoorde financiële ratio's bij. Maar hierin gaat De Key nog iets verder. Ons vreemd vermogen vormt een zwaarwegend risico, zeker nu de rijksoverheid via de huursom corporaties de zelfstandige bevoegdheid grotendeels heeft ontnomen om haar verdien capaciteit te vergroten, de verhuurdersheffing blijft stijgen, de vennootschapsbelasting steeds zwaarder gaat drukken en de erfpacht er voor zorgt dat het eigen vermogen van De Key instabieler is dan bij corporaties met eigen grond. Op grond daarvan, en het feit dat vreemd vermogen bij een maatschappelijke organisatie al gauw als een negatieve hefboom op het rendement functioneert en daarmee een negatief effect heeft op de betaalbaarheid van het wonen, kiest De Key er voor om het vreemd vermogen af te bouwen. Dat neemt nu jaarlijks af met bedragen die kunnen oplopen tot € 120 miljoen per jaar. Tegelijkertijd is, in het kader van het risicomangement, De Key terughoudend in het nemen van grote risico's in de sfeer van projectontwikkeling en verantwoordt De Key zich over het rendement op haar eigen vermogen (visitatiecijfer: 7).
- Governance: Aan het begin van de visitatieperiode was er sprake van strak toezicht in hoge mate vanuit financieel perspectief. De Key stond voor de opgave om dit te veranderen in

toezicht op hoofdlijnen met een verschuivende focus van de financiën naar de volkshuisvestelijke / maatschappelijke opgave. De Key heeft dat bewerkstelligd door rapportages te verbeteren en te rapporteren op de gestelde doelen volgens de P&C cyclus. Bij de werving van een nieuwe bestuurder halverwege de visitatieperiode is bewust gekozen voor een bestuurder met een volkshuisvestelijk profiel. De bestuurder van De Key functioneert in collegiaal verband met de overige directieleden. In toenemende mate wordt gebruik gemaakt van in- en externe audits. Deze zaken dragen bij aan de nodige check & balances (visitatiecijfer: 7).

- Bestuursvisie: Om voor de gehele organisatie tot een uitgelijnd beeld te komen van beleid, de gewenste cultuur, structuur en governancevraagstukken is eind 2015 een concept-bestuursvisie opgesteld. Deze is opgebouwd vanuit de verschillende beleiddocumenten en reglementen van De Key en is breed besproken door de gehele organisatie. Deze bestuursvisie doet ook uitspraken over de relatie tussen de bestuurder en de Raad van Commissarissen en vormt het kader voor de beoordeling van de bestuurder door de Raad. De Raad heeft uitgesproken de visie van de bestuurder te delen. De relatie tussen de Raad en de bestuurder ervaar ik als open, kritisch, deskundig en constructief. De kwaliteit van de relatie groeit (visitatiecijfer: 8).

Leon Bobbe, Directievoorzitter De Key, Amsterdam, 19 juni 2016.

Factsheet maatschappelijke prestaties



FACTSHEET

Maatschappelijke prestaties 2012 - 2015

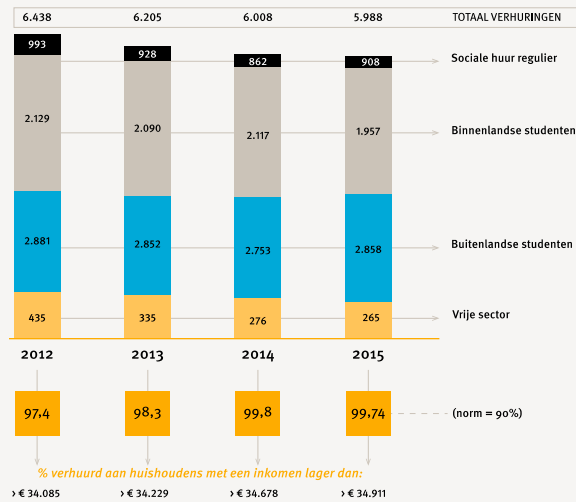
Bijzonderheden in de visitatieperiode

- Ruim 24.000 huishoudens geholpen aan woonruimte
- Pilot Passend wonen in Zandvoort succesvol
- 3.000 woningen Far West weer in beheer
- Nieuwe koers: Ruimte voor beweging
- De Key kiest voor mensen die de eerste stappen zetten op de woningmarkt
- Uniek woonconcept voor 580 jongerenwoningen op Startblok Riekerhaven
- Geheel vernieuwde taakgerichte www.dekey.nl
- Kwaliteitslabel dienstverlening gehaald
- Verscherpt toezicht CFV opgeheven
- Financiële positie sterk verbeterd
- Aantal formatieplaatsen verder gedaald van 336 (2011) naar 291 fte (2015)
- Gasexplosie in flat Beukenhorst Diemen

FACTSHEET MAATSCHAPPELIJKE PRESTATIES 2012 - 2015 

Huisvesten primaire doelgroep

AANTAL VERHURINGEN:



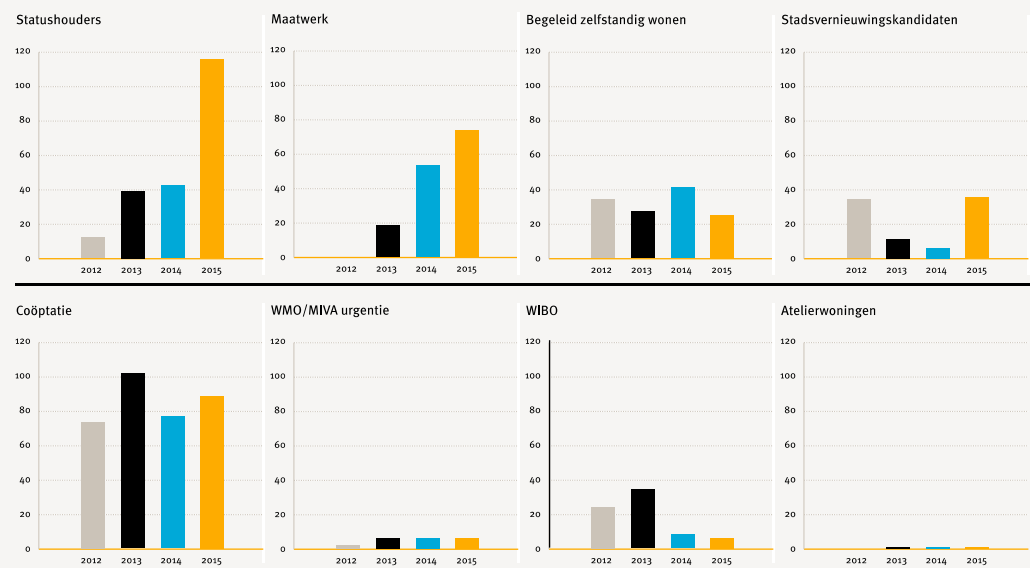
MUTATIEGRAAD:

	2012	2013	2014	2015
Sociale huur regulier	4,1%	3,8%	3,6%	3,9%
Binnenlandse studenten	38,5%	34,6%	37,3%	37,4%
Buitenlandse studenten	180,5%	179,8%	182,4%	207,1%
Vrije sector	34,5%	16,8%	18,9%	17,3%

FACTSHEET MAATSCHAPPELIJKE PRESTATIES 2012 - 2015 aKey

Huisvesten bijzondere doelgroepen

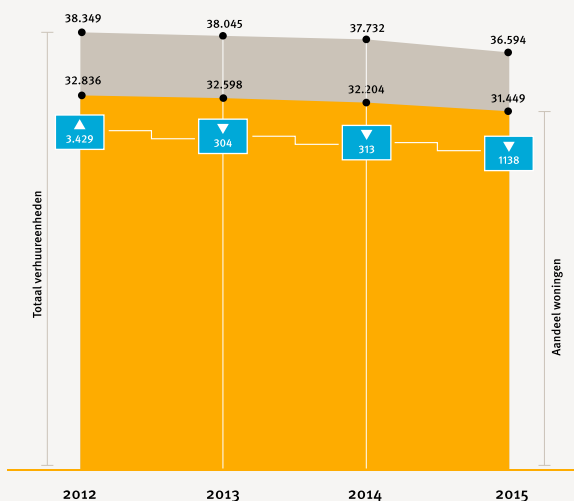
DE KEY VERHUURDE WONINGEN AAN:



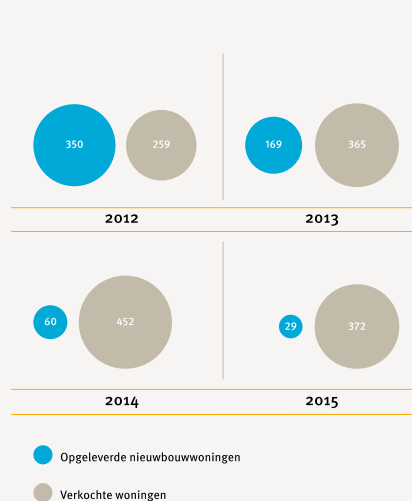
FACTSHEET MAATSCHAPPELIJKE PRESTATIES 2012 - 2015 aKey

(Des)investeren in vastgoed

BEZIT VAN DE KEY EIND 2012 - 2015



NIEUWBOUW EN VERKOOP 2012 -2015



FACTSHEET MAATSCHAPPELIJKE PRESTATIES 2012 - 2015

Kwaliteit wijken en buurten - Amsterdam

DE SCORE OP DE LEEFBAARHEID IN ONDERZOEK WONEN IN AMSTERDAM - HOE TEVREDEN BENT U MET UW BUURT?

Amsterdam	2005	2012	2013	2015
IJplein/Vogelbuurt	5,8	6,4	6,8	6,8
Dapperbuurt	6,5	7,3	7,4	7,6
Overtoomse veld	5,4	6,2	6,2	6,1
Oostelijke Eilanden/Kadijken	7,4	7,7	7,8	7,9
Spaarndammer- en Zeeheldenbuurt/ Houthavens/Westelijk Havengebied	6,9	7,5	7,5	7,6
Buikslotermeer	7,1	6,6	6,6	6,8
Bijlmer Oost (E,G,K)	5,8	6,7	7,1	7,0

FACTSHEET MAATSCHAPPELIJKE PRESTATIES 2012 - 2015

Kwaliteit wijken en buurten - Zandvoort/Diemen

LEEFBAROMETER

Zandvoort	2012	2014
Vijverparkbuurt	Ruim voldoende	Ruim voldoende
Nieuw Noord	Voldoende	Ruim voldoende
Letterkundigenbuurt	Ruim voldoende	Ruim voldoende
Stationsbuurt	Ruim voldoende	Ruim voldoende
Oude Kern	Ruim voldoende	Ruim voldoende
Buurt ten noorden van busstation	Ruim voldoende	Ruim voldoende
Hogeweg-Haarlemmerstraat	Goed	Goed
Plan Zuid	Goed	Goed
Diemen	2012	2014
Beukenhorst	Voldoende	Voldoende
Studentenflats Rode Kruislaan	Onvoldoende	Onvoldoende
Bergwijkpark	Ruim voldoende	Zwak

FACTSHEET MAATSCHAPPELIJKE PRESTATIES 2012 - 2015 



DE KEY
MEI 2016

FACTSHEET MAATSCHAPPELIJKE PRESTATIES 2012 - 2015 

Reputatie Quotiënt Model De Key

Emotionele aantrekkelijkheid		7,1
Sympathie	7,2	
Vertrouwen	7,2	
Waardering en respect	6,9	
Producten en diensten		7,1
Staat voor haar producten en diensten	7,3	
Innovatief	7,3	
Kwaliteit	7,0	
Prijs / waardeverhouding	7,0	
Visie en leiderschap		7,3
Inspirerende visie	7,2	
Sterk leiderschap	7,3	
Herkent en benut marktkansen	7,2	
Werkomgeving		7,1
Goed georganiseerd	6,4	
Aantrekkelijke werkgever	7,6	
Goed gekwalificeerd personeel	7,5	
Maatschappelijke verantwoordelijkheid		7,4
Ondersteunt goede doelen	8,3	
Milieubewust	7,3	
Hoge standaard voor omgang met personeel	6,5	
Financiële performance		7,0
Financiën op orde	8,1	
Presteert beter dan collega corporaties	5,4	
Goede vooruitzichten voor de toekomst	7,6	

Overzicht geïnterviewde personen

Mondelinge interviews hebben plaatsgevonden met:

raad van commissarissen

de heer F. de Grave, voorzitter
mevrouw G. ter Horst
mevrouw R. Kervezee
de heer P. Ploegsma
de heer E. Spek

directieteam

de heer L. Bobbe, voorzitter en directeur-bestuurder
mevrouw L. van der Schaft, directeur wonen
de heer J.K. Medik, directeur financiën
de heer E. Siersema, directeur vastgoed

ondernemingsraad

de heer W. Brogge
mevrouw P. Schavemaker
de heer M. Adema

medewerkers

mevrouw M. Hebben, manager communicatie
mevrouw G. van Rossum, manager regio II West en Nieuw West
de heer S. IJssink, manager commercieel vastgoed

gemeente Amsterdam

de heer L. Ivens, wethouder
de heer L. de Heus, adviseur wonen
de heer P. van Rossum, directeur dienst grond & ontwikkeling
de heer F. Bonfrer, adviseur grond & ontwikkeling

gemeente Diemen

de heer L. Scholten, wethouder
de heer J. de Kort, gemeentesecretaris

gemeente Zandvoort

mevrouw L. Chalik-Frijling, wethouder
mevrouw T. Tichelaar, beleidsambtenaar

huurders

de heer H. Geurtsen, voorzitter Huurdersvereniging Arcade
mevrouw R. Koimans, secretaris Huurdersvereniging Arcade
de heer A. Leenders, adviseur Huurdersvereniging Arcade
mevrouw X. Hoek, voorzitter ASVA studentenunie

mevrouw W. Terra, voorzitter Huurdersvereniging Amsterdam
 mevrouw R. Huisman, voorzitter bewonerscommissie H. Cleyndertweg

zorg- en welzijninstellingen

mevrouw B. London, directeur Beterburen
 mevrouw M. Bontje, coördinator stichting Sterker Samen / Eigen Plan
 mevrouw M. Bakema, projectleider JINC
 de heer G. Remigius, projectmanager Leger des Heils
 de heer P. Asberg, directeur zorg HVO Querido

Amsterdamse Federatie Woningcorporaties

mevrouw A. Verlaan, voorzitter

Alleen schriftelijke enquêtes zijn ontvangen van

de heer D. Roos, directeur JINC
 mevrouw T. Greuter, coördinator internationale studentenhuising, Universiteit van Amsterdam
 de heer C. Blaas, bestuurder HVO-Querido
 mevrouw D. Van de Werff – van der Mije, voorzitter Huurdersplatform Zandvoort
 de heer N. Meijer, burgemeester van Zandvoort
 de heer N. Lindeboom, coördinator Pluspunt Zandvoort
 mevrouw B.G. Baumfalk, voorzitter bewonerscommissie Wenckehof
 de heer J. Rous, adviseur Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties
 de heer N. Raat, adviseur Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties
 de heer E. de Vries, directeur Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties
 mevrouw E. Heidrich, directeur Wonen, Eigen Haard
 de heer F. Storm, directeur Klant & Woning, Stadgenoot
 de heer P. Veldhuis, gebiedscoördinator Stadsdeel Nieuw-West

Korte cv's visitatoren

Gert van den Burg (voorzitter) is actief als adviseur, trainer, coach, facilitator, interim manager vanuit zijn bureau CFO Consult. Daarnaast is hij voorzitter van de Raad van Toezicht van een woonzorginstelling van senioren. Hij opereert bij zowel woningcorporaties, lokale overheid als organisaties in de profit sector op het terrein van strategie-executie, bedrijfsvoering en financieel management. Een belangrijk deel van zijn tijd besteedt hij aan de vorming van financiële professionals, zodat zij als volwaardig business partner het topmanagement terzijde kunnen staan.

Hannah Bovenkerk (lid) heeft als bestuursadviseur en interimmanager veel fusies in not-for-profit-organisaties van meer dan 2.000 fte (overheid, ziekenhuizen, onderwijs) begeleid waarbij de nadruk lag op structuurwijziging, performanceverbetering en cultuuromslag. Zij was onder meer bestuurder en algemeen directeur bij CNV Vakcentrale, bestuursadviseur voor de Raad van de Rechtspraak, Raadsgriffier bij de gemeente Amsterdam en algemeen directeur bij de Rijks Psychologische Dienst. Daarnaast is zij toezichthouder in het onderwijs en bij maatschappelijke en culturele organisaties. Zij is mediator en verzorgt opleidingen voor commissarissen.

Onno Peer (lid) werkt als zelfstandig adviseur bij organisatieveranderingen en in de rol van programmamanager en procesbegeleider bij het oplossen maatschappelijke vraagstukken. Zijn specifieke ervaring ligt op het snijvlak van publieke en private samenwerking op terreinen als (integrale) gebiedsontwikkeling, herstructurering en de aanpak van (georganiseerde) criminaliteit en overlast. Tot eind 2014 was hij directeur van het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid, daarvoor was Onno vestigingsdirecteur voor woningcorporatie Woonbron in de Rotterdamse deelgemeente Hoogvliet. In de periode 1998-2002 was Onno bestuurder in de Amsterdamse deelraad Slotervaart.

Jan Wachtmeester (secretaris) werkt als adviseur bij de stichting Stad & Natuur Almere, een centrum voor natuur- en milieueducatie. Hiervoor werkte hij als organisatieadviseur bij Andersson Elffers Felix bv in Utrecht, een organisatieadviesbureau dat zich vooral richt op de non-profit sector. Jan opereerde daar vooral in de woningbouwsector en volkshuisvesting. Daarvoor was hij geruime tijd directiesecretaris en hoofd van de afdeling stafdiensten van de woningcorporatie De Alliantie Flevoland, een van de werkmaatschappijen van de Alliantie. In de jaren '90 is Jan wethouder geweest in de gemeente Almere.

Onafhankelijkheidsverklaringen

Cognitum BV verklaart hierbij dat de visitatie van **De Key** in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Cognitum BV heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Cognitum BV** geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Cognitum BV** geen enkele zakelijke relatie met de corporatie hebben.

Plaats: Geldermalsen

Datum: 1-2-2016

Naam, functie, handtekening:

Jan Haagsma, Directeur-Bestuurder Cognitum



Gert van den Burg verklaart hierbij dat de visitatie van **De Key** in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Gert van den Burg heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Gert van den Burg** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Gert van den Burg** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Schiedam

Datum: 16-3-2016

Naam, handtekening:

Gert van den Burg



Hannah Bovenkerk verklaart hierbij dat de visitatie van **De Key** in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Hannah Bovenkerk heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Hannah Bovenkerk** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Hannah Bovenkerk** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Amsterdam

Datum: 15-3-2016

Naam, handtekening:

Hannah Bovenkerk



Onno Peer verklaart hierbij dat de visitatie van **De Key** in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Onno Peer heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Onno Peer** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Onno Peer** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Amsterdam

Datum: 16-3-2016

Naam, handtekening:

Onno Peer



Jan Wachtmeester verklaart hierbij dat de visitatie van **De Key** in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Jan Wachtmeester heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft **Jan Wachtmeester** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

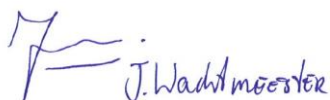
In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Jan Wachtmeester** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Utrecht

Datum: 15-3-2016

Naam, handtekening:

Jan Wachtmeester



Meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op een meetschaal van 1-10. De cijfers hebben een met rapportcijfers overeenkomstige betekenis zoals hieronder aangegeven.

Cijfer	Benaming
1	Zeer slecht
2	Slecht
3	Zeer onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
5	Onvoldoende
6	Voldoende
7	Ruim voldoende
8	Goed
9	Zeer goed
10	Uitmuntend

Deze uniforme meetschaal wordt door de visitatiecommissie gehanteerd bij de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance. Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

Plus- en minpunten

De beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gedaan met bovengenoemde meetschaal met rapportcijfers. In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet.

Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het beoordelingskader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

Pluspunten

Indien de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aantoonbaar in meerdere of mindere mate te voldoen aan een of meer criteria voor pluspunten, kan de visitatiecommissie komen tot een beoordeling die hoger is dan een 6: van ruim voldoende (7), tot goed (8), zeer goed (9) of uitmuntend (10).

Pluspunten zijn gebaseerd op (minimaal, maar niet uitsluitend) de volgende criteria:

- de mate van verantwoording
D.w.z. hoe compleet gedocumenteerd, hoe goed/uitgebreid is de onderbouwing met bijv. analyses, scenario's etc.
- de actieve wijze van handelen en/of hanteren van beleid, rapportages of spelregels
Hoe actief gebruikt de corporatie bijvoorbeeld het geformuleerde beleid in de besluitvorming, hoe actief wordt de Governancecode daadwerkelijk nageleefd etc.
- de mate van aansluiting op andere onderdelen van het perspectief en/of op de andere perspectieven, waarbij onderlinge relaties aantoonbaar en traceerbaar zijn

Bijvoorbeeld aansluiting van financiële planning op de opgaven of van de sturing bij afwijkingen op de visie en doelen.

- de frequente of mate van actualiseren
Bijvoorbeeld: is de frequentie van rapportages afgestemd op de urgentie van sturing en/of mogelijke risico's, wordt het betreffende beleid (voldoende/heel) snel geactualiseerd, indien nodig etc.
- de mate van toespitsing op de doelgroepen en belanghebbenden
Zijn de visie en doelen vertaald voor de doelgroepen in begrijpelijke publicaties, houdt de RvC zodanig regelmatig contact met OR, MT, huurdersorganisaties dat ze optimaal voeding heeft met wat er leeft etc.

Minpunten

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat altijd een onvoldoende op. De mate van onvoldoende (net onvoldoende (5), ruim onvoldoende (4), zeer onvoldoende (3) of een (zeer) slechte score (1 of 2) wordt bepaald aan de hand van (minimaal, maar niet uitsluitend) de volgende criteria:

- het niet voldoen aan resp. ontbreken van essentiële onderdelen van het betreffende meetpunt
Bijvoorbeeld geen verantwoording van de inzet voor maatschappelijke prestaties
- het niet actief hanteren of niet aantoonbaar toepassen
Bijvoorbeeld ambities of andere vormen van beleid die louter op papier aanwezig zijn en nergens worden gebruikt.
- het niet of niet onvoldoende aansluiten op c.q. ontbreken van essentiële samenhang tussen beleidsdocumenten, rapportages, spelregels etc.
Bijvoorbeeld geen relatie tussen operationele activiteiten en visie, geen relatie tussen aanpassing van projecten en de financiële planning.
- geen of onvoldoende actualisering
Bijvoorbeeld een volstrekt verouderde, niet actuele visie.
- het ontbreken van evaluaties of verwerken van de resultaten daarvan
Bijvoorbeeld de RvC heeft in de afgelopen jaren nooit een zelfevaluatie o.l.v. derden uitgevoerd.

Niet alle criteria zijn op alle meetpunten van toepassing. Wel geldt in het algemeen dat de actieve wijze van handelen of hanteren en/of de grote mate van compleetheid en kwaliteit van de onderbouwing en de verantwoording van documenten, visies etc. zwaar wegen in de positieve oordeelsvorming danwel (zeer) negatief wegen bij het ontbreken daarvan. Voor de visitatiecommissie vormen bovengenoemde criteria voor plus- en minpunten een referentiekader voor een hogere of lagere waardering dan het ijkpunt. Zij zijn bedoeld als hulpmiddel en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering.

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt ook bovengenoemde meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers een kwantificering van de mogelijke marges is gekoppeld.

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	Zeer slecht	Er is geen prestatie geleverd	meer dan -75%
2	Slecht	Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	Zeer onvoldoende	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm	-45% tot -60%
4	Ruim onvoldoende	De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm	-30% tot -45%
5	Onvoldoende	De prestatie is significant lager dan de norm	-15% tot -30%
6	Voldoende	De prestatie is wat lager dan de norm	-5% tot -15%
7	Ruim voldoende	De prestatie is gelijk aan de norm	-5% tot +5%
8	Goed	De prestatie overtreft de norm	+5% tot +20%
9	Zeer goed	De prestatie overtreft de norm behoorlijk	+20% tot +35%
10	Uitmuntend	De prestatie overtreft de norm aanzienlijk	meer dan +35%

Werkwijze visitatiecommissie

De visitatie begint op het moment dat de eerste contacten plaatsvinden. Vanaf dat moment worden indrukken en informatie verzameld die mede een rol spelen bij de beoordeling van de corporatie.

De corporatie start met het invullen van de prestatie-monitor op alle prestatievelden, inclusief de checklist op het terrein van governance van de VTW. Eventueel vindt hier tussentijds overleg over plaats. De corporatie reflecteert zelf ook op de afgelopen 4 jaar door middel van een position paper. Tegelijkertijd worden door de corporatie de documenten verzameld die voor de visitatiecommissie relevant kunnen zijn bij hun beoordeling van de verschillende prestatievelden.

Met de corporatie wordt het veld van belanghebbenden door gesproken en wordt afgesproken welke belanghebbenden uitgenodigd worden voor een interview. De interviews van de visitatiecommissie kunnen individueel zijn (face tot face) of collectief (aan de hand van thema's). Ook worden er schriftelijke enquêtes worden uitgevoerd. Cognitum BV hecht er belang aan de belanghebbenden in een individueel interview te spreken en daar ruim tijd voor te nemen. Dit levert voor beide partijen meerwaarde op. Waar nodig of wenselijk vinden groepsgesprekken plaats. Het beoordelen van de prestaties van de corporatie door middel van cijfers vindt gedurende het interview plaats (hetzij mondeling of schriftelijk).

Door deze werkwijze worden niet alle belanghebbenden in beeld gebracht. Door de intensieve bevraging van een beperkt aantal relevante belanghebbenden wordt meer diepgang gebracht in het gesprek over het presteren van de corporatie en de relatie tussen de corporatie en de desbetreffende belanghebbende. Dat levert voor zowel de belanghebbende als voor de corporatie de meeste toegevoegde waarde op. Eventueel wordt dit beeld verbreed door het uitgeven van schriftelijke enquêtes.

De visitatiecommissie spreekt bij elke visitatie in ieder geval met de directeur/bestuurder, de raad van commissarissen (of toezicht), het managementteam en de ondernemingsraad (indien aanwezig) van de corporatie. Vanuit de belanghebbenden wordt in ieder geval gesproken met vertegenwoordigers van de huurdersbelangenvereniging(en), gemeente(n) en zorg- en welzijnsinstellingen die in hun werkgebied actief zijn.

Voor de beoordeling van de prestaties van de corporatie maakt de visitatiecommissie gebruik van documenten (zowel van de corporatie zelf als van belangrijke belanghebbenden), de ingevulde prestatie-monitor, de formele visitatiegesprekken en de indrukken en informatie uit de contacten rondom de visitatie (zoals de intake, tussentijdse voorbereidende gesprekken en dergelijke).

De interviews vinden niet eerder plaats dan nadat de visitatiecommissie alle relevante documenten en informatie heeft ontvangen. Een overzicht van de schriftelijke bronnen van de visitatiecommissie, de prestatie-monitor, de position paper en de factsheet zijn als bijlagen bij het rapport gevoegd.

Na de interviews stelt de visitatiecommissie haar rapport op. Het concept rapport wordt met de corporatie besproken (in ieder geval met de directeur/bestuurder en de voorzitter van de raad van commissarissen (of toezicht)). Deze bespreking kan leiden tot aanpassingen in het rapport als de aangedragen argumenten daartoe aanleiding geven. Tegelijkertijd vindt er bij Cognitum BV een interne kwaliteitstoets plaats. Dit kan eventueel ook nog tot aanpassingen / verduidelijkingen leiden. Het aldus verkregen eindrapport wordt ter publicatie aangeboden aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Bronnenoverzicht

De visitatiecommissie heeft gebruik gemaakt van de hierna opgesomde documenten.

Governance

- statuten De Key, 2008
- Beleidsachtbaan De Key, zonder datum
- Bestuursreglement, 2011 en 2014
- Controllerreglement, 2011
- Investeringsstatuut, 2010, 2012, 2015
- Verbindingenstatuut, 2010
- Treasurystatuut, 2010, 2015
- Toezicht- en toestingskader De Key, 2014
- Reglement raad van commissarissen De Key, 2004
- Functieprofielen raad van commissarissen, diverse documenten, 2012-2015
- Geschiktheidsmatrix Autoriteit Woningcorporaties voor raad van commissarissen De Key, zonder datum
- Rol en taakverdeling RvC commissies bij projecten, november 2013
- Gedragsregels commissarissen Woonstichting De Key, juni 2014
- Agenda's en verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen, 2012-2015
- Verslagen van de zelfevaluaties in de periode 2012-2015
- Verslag observaties vergaderingen RvC woonstichting De Key 2014-2015, P. van Kalmthout, augustus 2015
- Agenda's en verslagen van de verschillende commissies van de raad van commissarissen, 2012-2015
- Directiereglement, 2011 en 2014
- Zelfevaluatie directie, 2013 en 2014
- Reglement Raad van Advies EMM, 2009
- Visitatierapport De Key, 2012

Opgaven en Ambities

- Jaarverslagen De Key 2012-2015
- Monitor betaalbare voorraad 2015, Stadsregio Amsterdam
- Rapportage Woonruimteverdeling 2013 en 2014, Stadsregio Amsterdam

Opgaven

Amsterdam

- Jaarboeken en andere overzichten van de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties, 2012-2015
- Bouwen aan de Stad II, periode 2011-2014, Afspraken over ambities, programma en financiële condities tussen de gemeente Amsterdam inclusief stadsdelen, de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties en de Huurdersvereniging Amsterdam, 19 september 2011
 - Afspraken uitwerking Bouwen aan de Stad II, periode 2011-2014
 - Bijlage bij Bouwen aan de Stad II, Overleg en Escalatieprocedure
 - Nieuwe aanbiedingsafspraken Bouwen aan de Stad I, 29 mei 2013
 - Nadere afspraken Bouwen aan de Stad II, 31 januari 2014
- Samenwerkingsafspraken periode juli 2015 t/m december 2019, de gemeente Amsterdam, de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties en de Huurdersvereniging Amsterdam, 11 juni 2015

- Convenant splitsen en verkoop sociale huurwoningen 2011 tot en met 2020, de gemeente Amsterdam, de Amsterdamse stadsdelen, de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties en de Huurdersvereniging Amsterdam, 1 juli 2011
- Amsterdamse kaderafspraken bij Vernieuwing & Verbetering, november 2015
- Convenant Vroeg Eropaf, 2015
- Convenant Doorzon, 2012
- Overeenkomst uitvoering ontruiming en boedelbeheer, 2013
- Vervolgconvenant Buurtbemiddeling Amsterdam 2013-2015, BeterBuren, 2013

Zandvoort

- Prestatieafspraken Wonen in Zandvoort 2008 t/m 2012, gemeente Zandvoort en Woningbouwvereniging EMM, 13 augustus 2008, inclusief verantwoording
- Prestatieafspraken Wonen in Zandvoort 2013 t/m 2015, gemeente Zandvoort en De Key, september 2013, inclusief verantwoording
- Woningmarktanalyse Zandvoort, Rigo, 2015
- Wonen in Zandvoort 2016-2020, Gedeelde visie op de volkshuisvestelijke opgave, maart 2016
- Woonvisie Zandvoort tot 2015
- Sociaal Statuut Zandvoort, 2007
- OGGz-Convenant 2010-2014, Midden- en Zuid-Kennemerland en Haarlemmermeer
- Convenant Buurtbemiddeling Zandvoort, 2009 en 2015
- Convenant Wonen welzijn zorg, Zandvoort, 2010
- Hennepcovenant, 2007
- Convenant inzake regionale woonruimteverdeling tot 1-1-2012
- Financieel overzicht Zandvoort 2009-2014

Diemen

- Afspraken Gemeente Diemen – Woonstichting De Key (2008 – 2012), 12 februari 2009
- Afspraken Gemeente Diemen – Woonstichting De Key 2013 - 2014, 2013
- Woonvisie gemeente Diemen, 2008-2012
- Woonvisie gemeente Diemen, 2013-2017
- Convenant Doorzon Diemen, 2011

Ambities

- Strategisch beleidsplan 2010-2014 – Update 2011, vastgesteld mei 2010 en maart 2011
- Ruimte voor beweging – De koers van De Key, september 2015
- Diverse documenten en overzichten m.b.t. het doelgroepenbeleid van De Key, 2012-2015
- Duurzaam samenwerken – duurzaamheidsbeleid en –programma, 2013
- Huur- en verhuurbeleid De Key, 2014
- Huurbeleid De Key, 2011-2014
- Diverse documenten over het project Riekerhaven, 2015-2016
- Diverse rapportages over de meting van dienstverlening (KWH en USP), 2012-2015
- Diverse documenten, notities en rapportages over verkoop(vijver) van huurwoningen, 2012-2015
- Diverse documenten over de portefeuillestrategie van De Key, 2013

Belanghebbenden

- Overzicht belanghouders en samenwerkingspartners, 2012 en 2014

huurders

- Participatiebeleid De Key 2012-2015, zonder datum

- Participatieovereenkomst – spelregels voor de manier waarop huurders en De Key met elkaar omgaan, zonder datum
 - Diverse adviezen van huurdersvertegenwoordiging Arcade, 2012-2015
 - Verslagen overleg Arcade en De Key, 2012-2015
 - Verslagen van de bijeenkomsten van de Raad van Advies EMM, 2012-2015
 - Brief d.d. 13 september 2015 waarin opheffing van de Raad van Advies EMM aangekondigd wordt
- Amsterdam*
- Diverse verslagen van bestuurlijk overleg De Key en gemeente Amsterdam, 2012-2015
- Zandvoort*
- Verslagen bestuurlijk overleg gemeente Zandvoort, 2012-2015
- Diversen*
- Diverse verslagen van overleg met belanghebbenden zoals Leger des Heils, Cordaan en HvO-Querido, 2012-2015

Vermogen

- Jaarplannen en begrotingen 2012, 2013, 2014 en 2015
- Meerjarenbegrotingen De Key 2012-2016, 2013-2017, 2014-2018 en 2015-2019
- Financieel kader De Key – markt als referentie en maatschappelijk is de norm, juli 2013
- Financieringsplan 2012-2016, inclusief diverse voortgangsrapportages
- Projectkaders 2013-2017, 2014-2018
- Overzicht projectbesluiten, oktober 2012
- Kengetallen en normen voor projecten, maart 2013
- Diverse documenten over risicomanagement en interne beheering, 2012-2015
- Evaluatie verbindingsstructuur, maart 2013
- Het ontwerpvoorstel voor scheiding DAEB en niet DAEB, 23 juni 2016
- Aedes benchmark 2015
- Corporatie in Perspectief 2012-2015
- Kwartaalrapportages De Key 2012-2015
- Accountantsverslagen 2012-2015
- Managementletters 2012-2015
- diverse onderzoeken en rapportages van accountant, 2012-2015
- diverse auditrapporten en rapportages Audit en Interne Beheersing, 2012-2015
- Liquiditeits- en kasstroomoverzichten, 2012-2015
- Brieven, rapportages en oordelen van de externe toezichthouders Central Fonds Volkshuisvesting, Waarborgfonds Sociale Woningsector, Autoriteit Woningcorporaties over de periode 2012-2015

Prestatiemonitor

Hieronder wordt de prestatie-monitor weergegeven zoals deze door de visitatiecommissie in samenwerking met De Key is opgesteld voor het onderdeel presteren naar opgaven en ambities.

Prestatiemonitor

Deze prestatie-monitor is samengesteld in het kader van de maatschappelijke visitatie over de periode 2012-2015.



Woonstichting De Key
Amsterdam, Noord-Holland

L2103

Grote herstructureringscorporaties (Rf03)

In de prestatie-monitor van De Key wordt een overzicht gegeven van de afspraken tussen de corporatie en andere partijen, de eigen ambities en de prestaties van De Key.

De prestatie-monitor vormt in het kader van de maatschappelijke visitatie van De Key de basis voor de visitatiecommissie voor de beoordeling van het onderdeel '*presteren naar opgaven en ambities*', in de visitatiemethodiek 5.0.

De ingevulde prestatie-monitor wordt als bijlage bij het visitatierapport gevoegd. Daarmee zijn de maatschappelijke prestaties van De Key ook voor anderen te zien en te interpreteren. Hierdoor biedt de visitatiecommissie volledige transparantie in haar oordeelsvorming.

De prestatie-monitor volgt de hoofdingeling van '*presteren naar opgaven en ambities*' in de visitatiemethodiek 5.0:

- 1 Huisvesting van de primaire doelgroep
- 2 Huisvesten van bijzondere doelgroepen
- 3 Kwaliteit van de woningen en woningbeheer
- 4 (Des)investeren in vastgoed
- 5 Kwaliteit van wijken en buurten
- 6 Overige / andere prestaties.

Uit de ervaring van de afgelopen 6 jaar van Cognitum is gebleken dat het verzamelen van afspraken en prestaties voor veel corporaties geen eenvoudige zaak is. Deze prestatie-monitor biedt corporaties een goede houvast om gaande de visitatieperiode de nodige informatie te verzamelen en gestructureerd vast te leggen. Het vormt zo de verbinding tussen de huidige en de volgende visitatie.

Het bezit van De Key

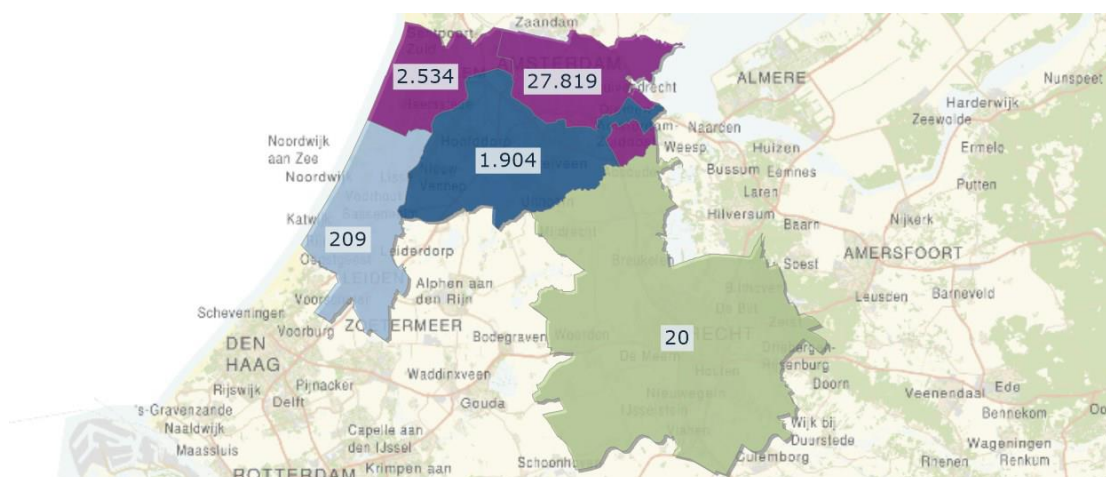
# = aantal woningen	2010	2011	2012	2013	2014	2015
# huurwoningen	28.603	28.707	28.594	28.357	27.899	26.957
# onzelfstandige wooneenheden	4.680	4.750	4.792	4.523	4.587	4.492
# totaal woongelegenheden	33.283	33.457	33.386	32.880	32.486	31.449
% eengezinswoningen	5%	2%	2%	18%	18%	16%
% meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	59%	64%	63%	42%	44%	44%
% meergezinsetagebouw met lift	13%	12%	15%	24%	22%	22%
% hoogbouw	9%	7%	5%	2%	2%	2%
% onzelfstandig	14%	14%	14%	14%	14%	14%
# garages	3.241	3.251	3.450	3.471	3.521	3.494
# bedrijfsruimten / winkels DAEB	1.123	1.200	281	444	457	222
# bedrijfsruimten / winkels niet DAEB			1.028	1.020	1.027	944
# maatschappelijk vastgoed	232	232	-	-	-	228
# overig bezit	161	161	204	230	241	257
# verhuureenheden ongewogen / gewogen	38.040 / 35.550	38.301 / 35.803	38.349 / 35.707	38.045 / 35.528	37.432 / 35.179	36.594 / 34.695

Bron: CiP 2010-2014, jaarverslag 2015

Strategisch beleidsplan 2010-2014: De mogelijkheid om het bezit in Hillegom (209 vhe) en De Bilt (20 vhe) af te stoten wordt onderzocht.

Deze mogelijkheden zijn onderzocht en afgewogen, maar dit heeft in de visitatieperiode niet tot verkoop geleid. Doel is nog steeds verkoop.

Het werkgebied van De Key



# verhuureenheden in de gemeente Amsterdam	2015
totaal # in Amsterdam	31.375
# zelfstandig	23.279
# onzelfstandig	3.390
# bedrijfsonroerend goed	1.283
# parkeerplaatsen	3.128
# woonzorg	101
# overig	194

bron: jaarverslag 2014

De Key heeft 15% van de corporatiewoningen in haar bezit in Amsterdam. Het totale aandeel corporatiewoningen in Amsterdam is 47%).

# woningen in de gemeente Amsterdam per stadsdeel		2015*
stadsdeel	totaal # corporatie woningen in stadsdeel	# De Key
Centrum	17.983	6.250
West	32.716	5.408
Nieuw-West	32.922	3.209
Zuid	22.389	1.952
Oost	32.923	6.177
Noord	26.849	2.264
Zuidoost	23.791	2.358

bron: Amsterdam in cijfers 2015, AFVW, * peildatum 1 januari 2015

# verhuureenheden in de gemeente Zandvoort	2015
totaal # in gemeente Zandvoort	3.025
# zelfstandig	2.543
# onzelfstandig	-
# bedrijfsonroerend goed	66
# parkeerplaatsen	355
# woonzorg	-
# overig	61

bron: jaarverslag 2015

De Key heeft 97% van het corporatiebezit in Zandvoort, Woonzorg Nederland de overige 3%.

# verhuureenheden in de gemeente Diemen	2015
totaal # in gemeente Diemen	1.965
# zelfstandig	927
# onzelfstandig	800
# bedrijfsonroerend goed	45
# parkeerplaatsen	11
# woonzorg	181
# overig	1

bron: jaarverslag 2015

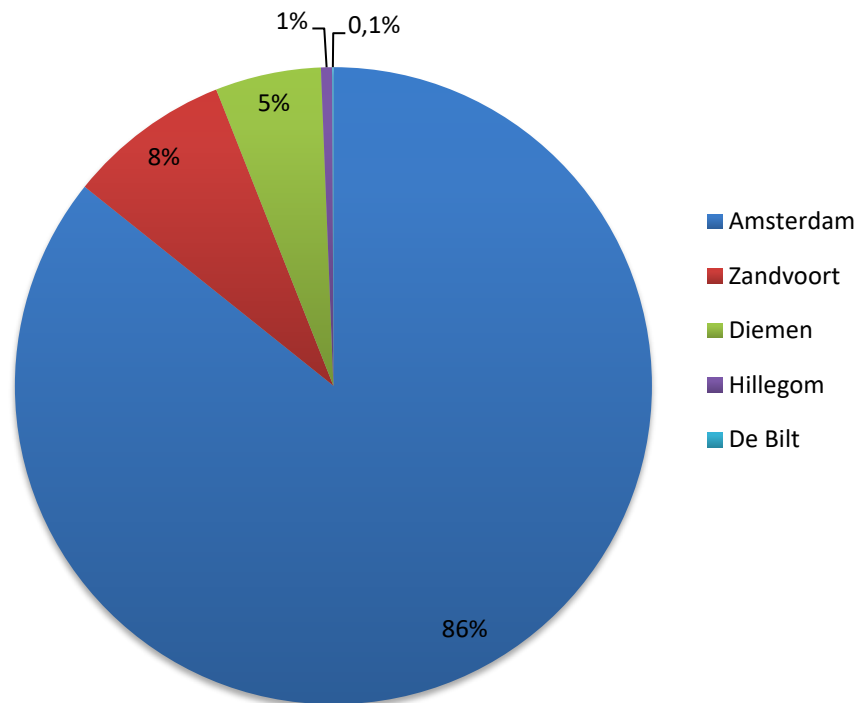
# verhuureenheden in de gemeente Hillegom	2015
totaal #	209
# zelfstandig	208
# onzelfstandig	-
# bedrijfsonroerend goed	-
# parkeerplaatsen	-
# woonzorg	-
# overig	1

bron: jaarverslag 2015

# verhuureenheden in de gemeente De Bilt	2015
totaal #	20
# zelfstandig	-
# onzelfstandig	20
# bedrijfsonroerend goed	-
# parkeerplaatsen	-
# woonzorg	-
# overig	-

bron: jaarverslag 2015

% woningen in totale bezit per gemeente



Opgaven en ambities

gemeente Amsterdam

Tijdens de visitatieperiode golden 3 (soorten) overeenkomsten met afspraken tussen de Key en de gemeente Amsterdam:

- *Bouwen aan de Stad II, periode 2011-2014, Afspraken over ambities, programma en financiële condities tussen de gemeente Amsterdam inclusief stadsdelen, de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties en de Huurdersvereniging Amsterdam, 19 september 2011*
 - *Afspraken uitwerking Bouwen aan de Stad II, periode 2011-2014*
 - *Bijlage bij Bouwen aan de Stad II, Overleg en Escalatieprocedure*
 - *Nieuwe aanbiedingsafspraken Bouwen aan de Stad I, 29 mei 2013*
 - *Nadere afspraken Bouwen aan de Stad II, 31 januari 2014*
- *Samenwerkingsafspraken periode juli 2015 t/m december 2019, de gemeente Amsterdam, de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties en de Huurdersvereniging Amsterdam, 11 juni 2015*
- *Convenant splitsen en verkoop sociale huurwoningen 2011 tot en met 2020, de gemeente Amsterdam, de Amsterdamse stadsdelen, de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties en de Huurdersvereniging Amsterdam, 1 juli 2011*

gemeente Zandvoort

Tijdens de visitatieperiode golden 2 overeenkomsten met afspraken tussen de Key (en haar rechtsvoorganger in Zandvoort) en de gemeente Zandvoort:

- *Prestatieafspraken Wonen in Zandvoort 2008 t/m 2012, gemeente Zandvoort en Woningbouwvereniging EMM, 13 augustus 2008*
- *Prestatieafspraken Wonen in Zandvoort 2013 t/m 2015, gemeente Zandvoort en de Key, september 2013*

gemeente Diemen

Tijdens de visitatieperiode golden 2 overeenkomsten met afspraken tussen de Key (en haar rechtsvoorganger) en de gemeente Diemen:

- *Afspraken Gemeente Diemen – Woonstichting De Key (2008 – 2012), 12 februari 2009*
- *Afspraken Gemeente Diemen – Woonstichting De Key 2013 - 2014, 2013*

De afspraken voor 2013 – 2014 zijn ook van toepassing verklaard op het jaar 2015 (brief van de gemeente Diemen d.d. 6 januari 2015).

gemeente Hillegom

De Key heeft geen prestatieafspraken meer met de gemeente Hillegom na het aflopen van de vorige in 2011.

gemeente De Bilt

De Key heeft geen prestatieafspraken met de gemeente De Bilt.

Prestatieafspraken tussen gemeenten en de Key 2012 - 2015

		2012	2013	2014	2015
gemeente Amsterdam	Bouwen aan de Stad II				
	Samenwerkingsafspraken				
gemeente Zandvoort	Prestatieafspraken Wonen 2008 - 2012				
	Prestatieafspraken Wonen 2013 - 2014				
gemeente Diemen	Afspraken 2008 - 2012				
	Afspraken 2013 – 2014				
gemeente Hillegom	geen afspraken				
gemeente De Bilt	geen afspraken				

Ambities van De Key

De ambities van De Key in de visitatieperiode zijn opgenomen in:

- *Strategisch beleidsplan 2010-2014 – Update 2011*, vastgesteld mei 2010 en maart 2011

Eind 2015 heeft De Key een nieuw koers vastgesteld:

- *Ruimte voor beweging – De koers van De Key*, september 2015.

Prestatieveld 1: huisvesting van de primaire doelgroep

Dit prestatieveld bestaat uit 2 hoofdonderwerpen: de woningtoewijzing en doorstroming en de betaalbaarheid.

1a: Woningtoewijzing en doorstroming

Bij het onderdeel woningtoewijzing en doorstroming beoordeelt de visitatiecommissie in ieder geval of

- de corporatie voldoet aan de normen van de WHT (Wet HuurToeslag)
- de corporatie voldoet aan de EU toewijzingsnorm
- en of de corporatie zijn deel van de huisvesting van statushouders adequaat in vult.

Indien er lokale of regionale afspraken zijn over de woningtoewijzing (bijvoorbeeld over slaagkansen of wachttijden) dan wordt dit ook beoordeeld evenals andere afspraken die betrekking hebben op woningtoewijzing en doorstroming.

Het woonruimteverdeelsysteem in Zandvoort is vastgelegd in het Convenant inzake regionale woonruimteverdeling tussen de gemeenten Bloemendaal, Haarlemmerliede & Spaarnwoude, Haarlem, Heemstede en Zandvoort en de corporaties. Afgesproken is dat corporaties 30% vrije ruimte hebben bij de woningtoewijzing om de doorstroming op de woningmarkt te bevorderen. Jaarlijks worden daarbij speerpunten bepaald.

Passend toewijzen

De opgave / afspraak is:

Corporaties zijn gehouden om minimaal 90% van de vrijkomende sociale huurwoningen toe te wijzen aan de doelgroep van beleid (EU-norm). Voor 10% van de vrijkomende woningen mag een uitzondering gemaakt worden. Er wordt voorkeur gegeven aan urgent woningzoekenden. De corporatie stelt regels op hoe met deze uitzonderingsregel wordt omgegaan.

Toelichting: passendheid volgens de EU-richtlijnen

Volgens de voorwaarden van de Europese Unie is staatssteun voor corporaties onder meer mogelijk voor de bouw en verhuur van woningen met een maximale huur van € x (prijspeil jaar). Voorwaarde is wel dat tenminste 90% van de woningen met deze huur wordt toegewezen aan huishoudens met een inkomen onder de € x (prijspeil jaar).

Ambities De Key (Strategisch beleidsplan 2010-2014):

Wij wijzen minimaal 90% van onze verhuringen in het sociale segment (< € 652) toe aan huishoudens met een inkomen tot € 33.614; maximaal 10% van onze verhuringen wijzen wij toe aan huishoudens in de inkomensgroep vanaf € 33.614 voor wie woonruimte dringend noodzakelijk is uit het oogpunt van gezondheid, veiligheid, sociale factoren, overmacht, calamiteiten of stadsvernieuwing.

De prestaties van De Key zijn:

	2011	2012	2013	2014	2015
Aantal aangegane huurovereenkomsten	6.163	6.002	5.870	5.732	5.723

Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm	5.998 97%	5.640 94%	5.774 98%	5.719 100%	5.708 100%
---	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------

bron: CiP 2010-2014, jaarverslag 2015

De opgave / afspraak is:

Corporaties zijn gehouden om vrijkomende woningen toe te wijzen binnen de inkomensgrenzen die de Wet op de Huurtoeslag stelt.

Toelichting: toewijzing volgens de huurtoeslaggrenzen

Het huisvesten van huishoudens met een smalle beurs is de kerntaak van corporaties. Dit komt vooral tot uitdrukking in de wijze waarop de corporatie omgaat met woningtoewijzingen omdat scheef wonen niet altijd te beïnvloeden is. Door de inkomensontwikkeling van huurders kan een corporatie niet voorkomen dat een omvangrijk deel van de voorraad wordt bewoond door huishoudens die niet tot de doelgroep van lagere inkomens behoren, die binnen de grenzen van de huurtoeslag vallen. Dit heeft als gevolg dat een aantal mensen te goedkoop woont. Het omgekeerde kan ook het geval zijn: huishoudens met een laag inkomen die eigenlijk in een te dure huurwoning wonen.

De prestaties van De Key zijn:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Aantal toewijzingen	3.335	6.469	6.438	5.870	5.732	5.692
Passend toegewezen binnen de inkomensgrenzen WHT	3.044 91%	5.962 92%	5.916 92%	5.125 87%	5.108 89%	5.412 95%

bron: CiP 2010-2014

Prestatieafspraken Amsterdam 2011-2014:

- minimaal 50% van de te verhuren woningen wordt onder de 1^e aftoppingsgrens verhuurd
- maximaal 25% van de verhuren heeft een huur in de vrije sector
- de vrije beleidsruimte is maximaal 5% per jaar

Samenwerkingsafspraken Amsterdam 2015-2019:

- minimaal 75% van de te verhuren woningen wordt onder de 1^e aftoppingsgrens verhuurd

Ambities De Key (Strategisch beleidsplan 2010-2014):

Wij wijzen onze verhuringen in het geliberaliseerde middensegment (€ 653 tot € 930) met voorrang toe aan huishoudens met een laag middeninkomen (€33.614 - €48.750).

Ambities De Key (Strategisch beleidsplan 2010-2014):

Wij hanteren in ons toewijzingsbeleid aan de inkomensgroep tot modaal de verdeling zoals vastgelegd in gemeentelijke prestatieafspraken of in de gemeentelijke Woonvisie.

Ambities De Key (Strategisch beleidsplan 2010-2014):

In Amsterdam verhuren wij minimaal 70% van de vrijkomende gereguleerde woningen met een huurprijs onder de hoge aftoppingsgrens van de huurtoeslag (€555, prijspeil 2011). Hiermee conformeren wij ons aan het streven uit Bouwen aan de Stad-II om de slaagkans en betaalbaarheid van huishoudens met een zeer laag inkomen te borgen.

Ambities De Key (Strategisch beleidsplan 2010-2014):

Onze mutatiebevorderende maatregelen hebben tot resultaat dat minimaal 10 huishoudens gemiddeld per jaar doorstromen naar een woning die passend is qua oppervlakte en betaalbaar qua huurquote.

De prestaties van De Key zijn:

Amsterdam	2012	2013	2014	2015
afpraak 1: minimaal 50% verhuren onder de 1 ^e aftoppingsgrens	50%	50%	50%	1 ^e h 2015: 50% 2 ^e h 2015: 75%
realisatie afspraak 1	90%	69%	74%	75% / 61%
afpraak 2: maximaal 25% van de verhuren heeft een huur boven de liberalisatiegrens	25%	25%	25%	1 ^e h 2015: 25%
realisatie afspraak 2	n.b.	12%	9%	1 ^e h 2015: 9%
afpraak 3: vrije beleidsruimte is maximaal 5%	5%	5%	5%	5%
benutting afspraak 3	4,0%	2,4%	6%	5%

Bron: jaarverslag 2012, 2013, 2014, 2015

Zandvoort: vrije beleidsruimte bij toewijzen van woningen is maximaal 30%.

De prestaties van De Key zijn:

Zandvoort	2012	2013	2014	2015
afpraak: vrije beleidsruimte is maximaal 30%	30%	30%	30%	30%
realisatie benutting	0%	4%	8%	16%

Bron: jaarverslag 2012, 2013, 2014, 2015

Prestatieafspraken Diemen 2013-2015: In Diemen worden sociale huurwoningen (onder maximale huurgrens i.h.k.v. de WHT) voor minimaal 90% toegewezen aan de doelgroep. De overige 10% kan worden toegewezen aan huishoudens met een hoger inkomen.

Diemen: vrije beleidsruimte bij toewijzen van woningen is maximaal 3%.

De prestaties van De Key zijn:

Diemen	2012	2013	2014	2015
afpraak: vrije beleidsruimte is maximaal 3%	3%	3%	3%	3%
realisatie benutting	4%	5%	7%	16%

Bron: jaarverslag 2012, 2013, 2014, 2015

Bijzondere verhuringen

Prestatieafspraken Zandvoort 2008-2012 en 2013-2015: De Key stelt jaarlijks voldoende woningen beschikbaar voor statushouders om aan de taakstellingen van het Rijk te kunnen voldoen.

Prestatieafspraken Diemen 2008-2012 en 2013-2015: De vrijkomende sociale zorgwoningen in Diemen, namelijk rolstoelwoningen, MIVA-woningen en WMO aangepaste zelfstandige woningen worden via directe bemiddeling met voorrang aan Diemenaren met zorgindicatie toegewezen door de gemeente. Naar verwachting betreft dit maximaal 3% van de vrijkomende woningen.

De prestaties van De Key zijn:

Amsterdam	2012	2013	2014	2015
sociaal beheer		18	40	35
taakstelling Begeleid Zelfstandig Wonen	37			
realisatie BZW	30	27	41	25
taakstelling statushouders	34			
realisatie statushouders	5	35	32	100
Stadsvernieuwingskandidaten	34	7	4	29
WMO/MIVA urgentie	2	5	4	4
WIBO	24	31	6	4
(CAWA) atelierwoningen	0	1	1	1
Coöptatie	73	101	76	88
overige	0	7	4	

Bron: jaarverslag 2012, 2013, 2014, 2015

Diemen	2012	2013	2014	2015
sociaal beheer			1	5
taakstelling Begeleid Zelfstandig Wonen				
realisatie BZW				
taakstelling statushouders				
realisatie statushouders		1	2	5
Stadsvernieuwingskandidaten				
WMO/MIVA urgentie				
WIBO			1	1
(CAWA) atelierwoningen				
Coöptatie				
overige				

Bron: jaarverslag 2012, 2013, 2014, 2015

Zandvoort	2011	2012	2013	2014	2015
sociaal beheer				12	33
taakstelling Begeleid Zelfstandig Wonen		-			
realisatie BZW	3	4			
taakstelling statushouders		8			
realisatie statushouders	6	7	3	8	10
Stadsvernieuwingskandidaten	7	1	4	2	6
WMO/MIVA urgentie	2	0	1	2	2
WIBO			3	1	1
overig				1	

Bron: jaarverslag 2012, 2013, 2014, 2015

Riekerhaven voor jongeren en jonge statushouders

In 2015 heeft de Key het besluit genomen om 464 tijdelijke zelfstandige eenheden, 100 onzelfstandige tijdelijke eenheden en 19 gemeenschappelijke ruimten voor jonge statushouders en jongeren te verplaatsen van de Houthavens naar het voormalige sportcomplex Riekerhaven. Begin 2016 is dit nieuw opgebouwde complex gereed voor bewoning. Het kan in ieder geval 9 jaar blijven staan. de ontwikkeling vond plaats in nauwe samenwerking met de gemeente Amsterdam. De investering van de Key is bijna 8 miljoen euro.

Wachlijst / slaagkans

Prestatieafspraken Zandvoort 2013-2015: partijen geven prioriteit aan het verbeteren van de positie van jongeren en jonge starters op de woningmarkt. Hiervoor wordt gebruikt: 30% vrije ruimte, nieuwbouw en renovatie bestaand bezit, startersregeling:
 - De Key verhuurt eenkamerwoningen aan jongeren en jonge starters met behoud van zoekduur.

Keuzevrijheid bieden

Experiment Passend Wonen in Zandvoort: Ook in 2015 heeft het experiment Passend Wonen Zandvoort toegevoegde waarde gehad voor de doorstroming in Zandvoort.

Prestaties: Naast de reguliere toewijzingen binnen het bestaande woningbezit (6 woningen) zijn er eind mei 2015 10 woningen in het nieuwbouwcomplex De Nieuwe Sophia opgeleverd aan kandidaten van Passend Wonen Zandvoort. Hierdoor zijn er in totaal 16 woningen toegewezen aan huurders van 65 jaar en ouder die hun eengezinswoning hebben ingeruild voor een appartement. In totaal zijn er 33 woningen verhuurd vanuit de verhuisketen (exclusief de eerste schakel) binnen Passend Wonen Zandvoort. Dat gaat om huishoudens met kinderen, huurders die doorschuiven naar een grotere woning en jonge starters op de woningmarkt.

1b: Betaalbaarheid*Huurprijsbeleid*

De opgave / afspraak is:

De corporatie moet minimaal voldoen aan het huurbeleid van de Rijksoverheid.

Toelichting: huurprijsbeleid

De maximale huursomstijging wil zeggen dat de gemiddelde huurprijs van de zelfstandige woningen van een woningcorporatie op 1 juli van dat jaar niet hoger mag zijn dan de gemiddelde huurprijs van de zelfstandige woningen per 30 juni van dat jaar, vermeerderd met de maximale huursomstijging. Voor de berekening van de gemiddelde huurstijging van de zelfstandige woningen van een corporatie per 1 juli 2011 blijven de volgende huurverhogingen buiten beschouwing:

- de huurverhogingen van geliberaliseerde huurovereenkomsten;
- de huurprijzen van nieuwe verhuringen (eerste verhuring van een woning of opvolgende verhuring bij verhuizing van de huurder);
- de huurverhogingen als gevolg van woningverbetering/renovatie.

Voor de berekening van de gemiddelde huurstijging van de zelfstandige woningen van een corporatie per 1 juli 2012 blijven ook de volgende huurverhogingen buiten beschouwing:

- de huurverhogingen voor huishoudens met een inkomen boven de EU-norm.

Ambities De Key (Strategisch beleidsplan 2010-2014):

Doelstelling: Wij realiseren door middel van ons huurbeleid betaalbare en passende huisvesting voor huishoudens met een inkomen tot € 33.614 (prijspeil 2011).

De prestaties van De Key zijn:

	2012	2013	2014	2015
Rijksbeleid: maximale huursomstijging	2,3%	4%	4%	2,5%
gemiddelde huurverhoging corporatie	2,3%	4,0%	4,0%	2,5%

bron: jaarverslag 2011, 2012, 2013, 2014, 2015

De Key heeft per 1 juli 2013, per 1 juli 2014 en per 1 juli 2015 de inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd op basis van het inflatiepercentage en een inkomensafhankelijke opslag.

Kernvoorraadbeleid

Prestatieafspraken Zandvoort 2013-2015: De kernvoorraad zal in Zandvoort tot en met 2015 ongeveer afnemen met 200 woningen (60 door verkoop , 150 door verhuur in de vrije sector).

Prestatieafspraken Zandvoort 2013-2015: De kernvoorraad in 2013: 2.534 woningen, in 2015 2.323 woningen.

Prestatieafspraken Zandvoort 2013-2015: De Key brengt in de periode 2013-2015 maximaal 251 woningen naar de vrije sector.

Prestatieafspraken Diemen 2008-2012 en 2013-2015: De Key zet zich in om de huidige procentuele verdeling van woningen in de huurcategorieën te behouden. Waar mogelijk wordt de sociale huurvoorraad uitgebreid.

Ambities De Key (Strategisch beleidsplan 2010-2014):

Doelstelling: De komende periode concentreren wij onze inspanningen en investeringen in ons kerngebied: Amsterdam, Diemen en Zandvoort.

Ambities De Key (Strategisch beleidsplan 2010-2014):

Wij onderzoeken de mogelijkheid om ons bezit in Hillegom en De Bilt af te stoten (2010).

Ambities De Key (Strategisch beleidsplan 2010-2014):

Wij laten het aandeel geliberaliseerde woningen in onze voorraad in het middensegment (€ 653 - € 930) gedurende deze beleidsperiode toenemen van 1,8% (2010) tot minimaal 2,5%.

De prestaties van De Key:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
# goedkope woningen	10.518	9.985	9.031	8.101	7.110	6.419
# betaalbare woningen	15.149	15.295	15.186	14.783	14.112	13.874
# dure woningen <HT	1.959	2.206	2.842	3.582	4.655	4.230
# dure woningen >HT	977	1.221	1.535	1.891	2.022	2.434

Bron: CiP 2010-2014

De prestaties van De Key:

Zandvoort	2012	2013	2014	2015
# kernvoorraad afspraak		2.534		2.323
# kernvoorraad realisatie		2.489	2.414	2.409
# vrije sector afspraak (maximum)	Geen	max 251 in 2015	max 251 in 2015	251
# vrije sector realisatie	Geen	113	121	134

Aanpak huurachterstanden en woonfraude

Prestatieafspraken Zandvoort 2013-2015: Gemeente en de De Key spreken uit dat huurfraude niet wenselijk is. Gemeente en De Key zullen ieder vanuit hun eigen verantwoordelijkheid het bestrijden van huurfraude blijven continueren.

Prestatieafspraken Zandvoort 2008-2012 en 2013-2015: Gemeente en de De Key hebben samen met andere partijen, afspraken gemaakt over het bestrijden van hennepkwekerijen onder andere in (huur)woningen, (huur)woonwagens en/of op woonwagenaanplaatsen (Convenant gezamenlijke aanpak van thuisteelt van hennep, 2007).

Prestatieafspraken Zandvoort 2008-2012 en 2013-2015: Huurders die uitgezet zijn na uitspraak van de rechter en met inzet van een deurwaarder, kunnen in aanmerking komen voor een tweede kans. De uitvoering van het tweede kansenbeleid is regionaal vastgelegd in een plan van aanpak.

Prestatieafspraken Diemen 2008-2012: Partijen werken samen om onrechtmatige bewoning te bestrijden.

Prestatieafspraken 2013-2015: Partijen werken samen via het convenant Doorzon om woonfraude aan te pakken.

Prestatieafspraken Diemen 2013-2015: De Key voert een actief incassobeleid, gericht op het voorkomen van huisuitzettingen. De Key wil graag een vergelijkbaar project als in Amsterdam Vroeg eropaf in Diemen gaan inzetten.

De prestaties van De Key zijn:

	2012	2013	2014	2015
aanmeldingen Vroegeropaf	342	242	290	229
# ontruimingen vanwege huurschuld	101	98	99	59
# ontruimingen vanwege woonfraude	11	29	34	16
# huuropzeggingen vanwege woonfraude	-	37	44	61
# ontruimingen in Amsterdam	90	96	109	65
# ontruimingen in Diemen	16	21	19	5
# ontruimingen in Zandvoort	6	11	5	5
# ontruimingen in De Bilt	-	-	-	-

bron: jaarverslag 2011, 2012, 2013, 2014, 2015

De prestaties van De Key zijn:

Huurachterstanden zittende huurders	2012	2013	2014	2015
Amsterdam	1,00%	0,90%	0,80%	0,74%
Diemen	1,01%	1,54%	1,00%	0,84%
Zandvoort	1,66%	1,54%	1,25%	0,83%
Hillegom	0,45%	0,38%	0,55%	0,18%

bron: jaarverslag 2015, 2014, 2013, 2012

Oordelen van de visitatiecommissie over huisvesten primaire doelgroep

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2012-2015 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld huisvesten primaire doelgroep	Beoordeling visitatiecommissie
	prestaties in relatie tot opgaven
woningtoewijzing en doorstroming	7
betaalbaarheid	7
Oordeel	7,0

Prestatieveld 2: huisvesting van bijzondere doelgroepen

Dit prestatieveld bestaat uit 3 hoofdonderwerpen: ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte, personen met een beperking (lichamelijk, psychisch of verstandelijk) en overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.

2a: Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

Prestatieafspraken Zandvoort 2008-2012 en 2013-2015: Het aantal van 189 voor ouderen gelabelde woningen blijft gehandhaafd.

Het aantal voor senioren gelabelde woningen is vastgesteld op 217 (inclusief MIVA-woningen) (Portefeuillestrategie Zandvoort 2015).

Huurwoningen in het kader van wonen en zorg

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
# huurwoningen	33.283	33.457	33.386	32.880	32.486	31.449
# woningen voor ouderen					931	1.901
# woningen voor gehandicapten	3.630	3.424	2.850	2.809	126	143
# nulredewoningen	10.874	13.295	14.936	14.982	14.566	13.377
# eenheden in verzorgingshuizen	-	-	-	-	-	-
# woningen voor overige bijzondere groepen	-	-	-	-	-	-
# eenheden of woningen in bijzondere woongebouwen	5	6	6	6	-	-
# verhuurd aan zorgorganisaties extramuraal					234	389
# verhuurd aan zorgorganisaties intramuraal					308	308

Bron: CiP 2010-2014

Toewijzingen aan personen > 65 jaar

	2011	2012	2013	2014	2015
# woningen toegewezen aan > 65 jaar	184	89	124	138	131

bron: CiP 2010-2014

2b: Personen met een beperking (lichamelijk, psychisch of verstandelijk)

Prestatieafspraken Zandvoort 2008-2012 en 2013-2015: Het aantal woningen voor Minder Validen (MIVA-woningen) blijft gehandhaafd op 13.

Het aantal woningen voor mensen met een beperking blijft gehandhaafd:

- Hogeweg 42, 16 appartementen voor cliënten Nieuw Unicum.
- Poststraat (Achtsprong), 8 woningen voor mensen met een verstandelijke beperking

In 2013 is de renovatie van zorgboerderij Klarenbeek opgeleverd (gestart in 2012). Een plek voor dagbesteding (moestuin, theetuin) voor cliënten van zorginstelling Cordaan met een verstandelijke beperking of psychiatrische aandoening, inclusief een woongebouw met 24 woningen. (jaarverslag 2011, 2012, 2013 en 2014)

2c: Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.

Prestatieafspraken Zandvoort 2008-2012 en 2013-2015: De gemeente Haarlem is aangewezen als centrumgemeente voor maatschappelijke opvang. Dit omvat activiteiten als het tijdelijk bieden van onderdak, begeleiding, informatie en advies aan personen die door een of meerdere personen, al dan niet gedwongen de thuissituatie hebben verlaten en niet in staat zijn zich op eigen kracht te handhaven in de samenleving. Hiervoor is regionaal contingentenbeleid afgesproken. De Key levert naar rato haar bijdrage.

Oordelen van de visitatiecommissie over huisvesting van bijzondere doelgroepen

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2012-2015 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld huisvesten bijzondere doelgroepen	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
ouderen met specifieke behoeften	7
bewoners met beperkingen	7
overige personen	7
Oordeel	7,0

Prestatieveld 3: Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

Dit prestatieveld bestaat uit 3 hoofdonderwerpen: woningkwaliteit, kwaliteit van de dienstverlening en energie en duurzaamheid.

De visitatiecommissie beoordeelt in ieder geval de ontwikkeling van de prijs-kwaliteitverhouding van het bezit, de ontwikkeling van de uitgaven voor het reguliere onderhoud (klachten, mutatie en planmatig onderhoud) en de prestaties op het gebied van energiemaatregelen en duurzaamheid, zoals het gemiddelde energielabel.

De kwaliteit van de dienstverlening wordt door de visitatiecommissie beoordeelt aan de hand van de KWH-rapportages (of andere normeringen).

Indien er andere afspraken zijn gemaakt, worden deze uiteraard ook door de visitatiecommissie beoordeeld.

3a: Woningkwaliteit

Leeftijd

De prestaties van De Key zijn:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
vooorlogse woningen	23%	23%	23%	23%	22%	31%
jaren 45-59	6%	6%	6%	7%	7%	7%
jaren 60-70	9%	10%	6%	5%	5%	8%
jaren 70-80	14%	13%	15%	15%	15%	12%
jaren 80-90	19%	19%	18%	18%	18%	17%
jaren 90-00	12%	12%	13%	12%	12%	8%
jaren 00-10			14%	15%	15%	13%
jaren 10-20	17%	18%	4%	5%	5%	4%

bron: CiP 2010-2014

Energielabels

De prestaties van De Key zijn:

	2012	2013	2014	2015
gemiddelde energielabel				
Energie Index (EI)				
AAA		0%	0%	0%
AA		0%	0%	0%
A	13%	6%	5%	6%
B	15%	18%	15%	16%
C	30%	30%	26%	28%
D	17%	17%	15%	15%
E	13%	13%	11%	11%
F	9%	8%	6%	6%
G	3%	3%	2%	2%
H	0%	0%	0%	0%

onbekend	7%	20%	15%
----------	----	-----	-----

bron: jaarverslag 2012, 2013, 2014, 2015

In 2015 is door de Rijksoverheid het 'Nader voorschrift' ingevoerd. De energieprestatie van een corporatiewoning wordt niet meer met een energielabel aangeduid maar met een energie-index (EI). Met deze EI wordt vervolgens het aantal wws-punten bepaald.

Prijs-kwaliteitverhouding

De prestaties van De Key zijn:

	2012	2013	2014	2015
Gem. # punten wws huurwoningen DAEB	130	127	130	123
Gem. # punten wws huurwoningen niet DAEB	153	169	169	175
Gem. # puntprijs huurwoningen DAEB	€3,21	€3,50	€3,63	-
Gem. # puntprijs huurwoningen niet DAEB	€4,41	€3,69	€3,59	-
Gemiddelde huur van maximaal redelijke huur (%) DAEB	69%	68%	73	75%
Streefhuur	100% tenzij	100% tenzij	100% tenzij	100% tenzij

Bron: CiP 2010-2014

Onderhoud van de woningen

Ambities De Key (Strategisch beleidsplan 2010-2014):
We hebben technische meerjarenplannen voor al onze complexen (2011).
Het gemiddeld aantal reparatieverzoeken per woning is maximaal 1 per jaar.

De prestaties van De Key zijn:

uitgaven per vhe	2010	2011	2012	2013	2014	2015
klachtenonderhoud	€442	€388	€410	€389	€284	€291
mutatieonderhoud	€300	€179	€211	€207	€165	€188
planmatig onderhoud	€557	€475	€738	€400	€510	€851
totaal onderhoud	€1.299	€1.042	€1.358	€995	€959	€1.330

Bron: CiP 2010-2014

De prestaties van De Key zijn:

Zandvoort	2012	2013	2014	2015
Ambitie # woningen verbeteren:			175 woningen	
isoleren zoldervloeren Van Lennepweg (12 woningen maken labelstappen)			12 woningen	
dubbel glas aanbieden Lorentzstraat (131 woningen maken labelstappen)			131 woningen	
CV en dubbelglas aanbrengen bij mutatie				

Vervanging van alle open verbrandingstoestellen en aanbieding CV (32 woningen)	32 woningen
# gerealiseerd door De Key	

3b: Kwaliteit van de dienstverlening

Prestatieafspraken Zandvoort 2013-2015: De Key is telefonisch goed bereikbaar voor huurders. De Key streeft naar het beantwoorden van 90% van alle inkomende oproepen De Key beantwoordt 65-75% van de beantwoorde oproepen binnen 30 seconden.

Prestatieafspraken Zandvoort 2013-2015: De Key ivoert 75% van de dagelijks onderhoud reparaties uit binnen 10 werkdagen.

Prestatieafspraken Zandvoort 2013-2015: De Key handelt klachten over de dienstverlening binnen 10 werkdagen af.

Prestatieafspraken Zandvoort 2013-2015: De Key doet jaarlijks onderzoek naar klanttevredenheid. De Key informeert de gemeente over de uitkomsten. De Key publiceert de klanttevredenheidsresultaten via de website. In het klanttevredenheidsonderzoek worden in ieder geval klantcontact, onderhoud en klachtafhandeling gemeten.

**Ambities De Key (Strategisch beleidsplan 2010-2014):
We onderzoeken één maal per twee jaar de kenmerken en woonwensen van onze huurders via o.a. klantenpanels.
De klanttevredenheid van onze huurders blijft boven het grootstedelijk gemiddelde.
Zandvoort haalt het KWH huurlabel.**

De prestaties van De Key zijn:

	2011	2012	2013	2014	2015
ambitie KWH cijfer			7,1	7,2	7,0
gerealiseerd KWH cijfer			6,9	7,0	7,2
contact				6,5	7,3
woning zoeken				7,2	7,6
woning betrekken				7,3	7,6
woning verlaten				6,9	7,6
uitvoering reparaties				7,6	7,5
planmatig onderhoud				8,0	7,2
uiten van ontevredenheid				5,4	5,4
verkoop woningen				7,3	7,7
USP metingen over huurderstevredenheid:					
norm De Key	7,0	7,0			
nieuwe huurders	7,3	7,2			
vertrekkende huurders	7,1	7,1			
reparatieverzoeken	6,8	6,6			

contractonderhoud	7,1	7,2		
nieuwe huurders studenten	6,7	6,8		
# klachten		871	698	1.033
ambitie afhandelen klachten < 4 weken			75%	75%
realisatie < 4 weken afgehandeld			65%	80%
# klachten naar geschillencommissie		3	7	5

bron: jaarverslag 2012, 2013, 2014

3c: Energie en duurzaamheid

De opgave / afspraak is:

In 2013 hebben het Rijk, Aedes, de Woonbond en Vastgoed Belang het Koepelconvenant Energiebesparing Gebouwde Omgeving getekend. Hierin is voor de corporaties afgesproken dat in 2021 de corporatiewoningen gemiddeld energielabel B hebben (inspanningsverplichting).

Prestatieafspraken Zandvoort 2013-2015: Voor haar hele bezit streeft De Key ernaar dat in 2020 85% van de woningen een goed (A, B) of redelijk (C, D) energielabel heeft. De mate waarin deze ambitie gerealiseerd kan worden is afhankelijk van de financiële ruimte van De Key. Voor Zandvoort zijn ingrepen voorzien in de voorraad in de periode 2013-2015 voor 175 woningen (bestaande bouw).

Ambities De Key (Strategisch beleidsplan 2010-2014):

In 2011 heeft de hele woningvoorraad van De Key definitieve energielabels. Wij stellen een energielabelstappenplan op, waarbij wij ons als ondergrens conformeren aan de afspraken uit Bouwen aan de Stad II: tot 2015 realiseren wij voor minimaal 1.800 woningen in onze bestaande voorraad een verbetering van twee labelstappen.

De prestaties van De Key zijn:

	2012	2013	2014	2015
gemiddelde energielabel				
Energie Index (EI)				
AAA		0%	0%	0%
AA		0%	0%	0%
A	13%	6%	5%	6%
B	15%	18%	15%	16%
C	30%	30%	26%	28%
D	17%	17%	15%	15%
E	13%	13%	11%	11%
F	9%	8%	6%	6%
G	3%	3%	2%	2%
H	0%	0%	0%	0%
onbekend		7%	20%	15%

bron: CiP 2014

De prestaties van De Key zijn:

Zandvoort	2012	2013	2014	2015
Ambitie # woningen verbeteren:			175 woningen	
isoleren zoldervloeren Van Lennepweg (12 woningen maken labelstappen)			12 woningen	
dubbel glas aanbieden Lorentzstraat (131 woningen maken labelstappen)			131 woningen	
CV en dubbelglas aanbrengen bij mutatie				
Vervanging van alle open verbrandingstoestellen en aanbieding CV (32 woningen)			32 woningen	
# gerealiseerd door De Key			21 woningen (nog 25 te gaan maar hangt af van bewoners.	

Oordelen van de visitatiecommissie over kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2012-2015 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld kwaliteit van de woningen en woningbeheer	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
woningkwaliteit	-
kwaliteit van dienstverlening	7
energie en duurzaamheid	5
Oordeel	6,0

Prestatieveld 4: (Des)investeren in vastgoed

Dit prestatieveld bestaat uit 5 hoofdonderwerpen: nieuwbouw, sloop/samenvoeging, verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud), maatschappelijk vastgoed en verkoop.

4a: Nieuwbouw

Prestatieafspraken Zandvoort 2013-2015: partijen geven prioriteit aan het verbeteren van de positie van jongeren en jonge starters op de woningmarkt. Hiervoor wordt gebruikt: 30% vrije ruimte, nieuwbouw en renovatie bestaand bezit, startersregeling:
 - de woningen die in de periode 2013-2015 worden gebouwd zijn geschikt voor jongeren en starters.

Prestatieafspraken Zandvoort 2013-2015: Uitvoering geven aan project Sophiaweg: slopen van 37 woningen, nieuwbouw: 28 appartementen en 22 eengezinswoningen (waarvan 28 goedkoop huur, 20 middelduur koop en 2 koop duur).

Prestatieafspraken Diemen 2013-2015: In Diemen spelen de volgende ontwikkelingsprojecten:
 - Studentendorp Bergwijkpark-Noord: hier heeft De Key 500 wooncontainers voor studenten geplaatst. Deze tijdelijke woningen mogen in ieder geval tot 2017 blijven staan als een sprinkler-installatie wordt aangelegd (planning 2013). In prestatieafspraken 2008-2012 werd nog gesproken van herontwikkeling start 2012.
 - De Kiezel (38 koopwoningen) zal eventueel herontwikkeld worden. Verkoop liep niet goed.
 - Rode Kruislaan: de voorgenomen herontwikkeling van 2 van de 5 woontorens is van de baan (in prestatieafspraken 2008-2012). Het blijven studentenwoningen.
 - Beschermd Wonen in Zorgboerderij Landlust: wordt verder ontwikkeld.

Ambities De Key (Strategisch beleidsplan 2010-2014):
 Door transformatie en nieuwbouw houden we onze voorraad kwantitatief op peil en voegen duurzame kwaliteit toe.

De prestaties van De Key zijn:

	2011	2012	2013	2014	2015
# nieuwbouw in MJB 2011-2015	823	1.128	52	432	157
# nieuwbouw in MJB 2012-2016		925	592	147	153
# nieuwbouw in MJB 2013-2017			319	169	20
# nieuwbouw in MJB 2014-2018				95	623
# nieuwbouw in MJB 2015-2019					353
# nieuwbouw huurwoningen realisatie	437	148	187	60	28
# nieuwbouw overige (niet) woongelegenheden realisatie	117	5	45	14	1
# nieuwbouw koopwoningen realisatie	72	108	1	180	-

bron: jaarverslag 2015, 2014, 2013, 2012, 2011

Opleveringen nieuwbouw 2015:
 Zandvoort; Sophiaweg 28 nieuwe huurwoningen

Amsterdam; Kop Wibaut, 1 BOG object; 480m²

Opleveringen nieuwbouw 2014:

Amsterdam; Amstelcampus Wibaut; 60 huurwoningen (zelfstandige studenteneenheden)

Opleveringen nieuwbouw 2013:

Amstelcampus Boerhaave, Wagenaarstraat

Opleveringen nieuwbouw 2012:

Weesperzijdestrook, Haarlemmerplein, Sint Jan de Doper

4b: Sloop / samenvoeging

Er zijn geen specifieke ambities. Sloop is gevolg van vernieuwbouw.

De prestaties van De Key zijn:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
# sloop in MJB 2011-2015		88	21	361	0	0
# sloop in MJB 2012-2016			225	79	0	0
# sloop in MJB 2013-2017				232	37	598
# sloop in MJB 2014-2018					181	0
# sloop in MJB 2015-2019						598
# gesloopte woningen	689	17	180	42	79	0

bron: CiP 2010-2014, begrotingen 2012, 2013, 2014 en 2015

4c: Verbetering bestaand woningbezit (renovatie / groot onderhoud)

Dit betreft niet het reguliere onderhoud (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud).

Prestatieafspraken Zandvoort 2013-2015: partijen geven prioriteit aan het verbeteren van de positie van jongeren en jonge starters op de woningmarkt. Hiervoor wordt gebruikt: 30% vrije ruimte, nieuwbouw en renovatie bestaand bezit, startersregeling.

Ambities De Key (Strategisch beleidsplan 2010-2014):

Door transformatie en nieuwbouw houden we onze voorraad kwantitatief op peil en voegen duurzame kwaliteit toe.

De prestaties van De Key zijn:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
# woningverbeteringen	1.488	0	131	5.229	715	610
gem. investering per woning	€10.493	€0	€10.244	€2.564	€4.448	€5.592

Bron: CiP 2010-2014

De woningverbeteringen die De Key opgeeft zijn investeringen in de woning o.a. op het gebied van energie, wettelijke vereisten, afkoop erfpacht. De vernieuwbouw van panden verantwoordt De Key in

dvi en dpi onder nieuwbouw. Dit is de reden dat het onderscheid tussen renovatie en nieuwbouw door de Key niet wordt gemaakt.

4d: Maatschappelijk vastgoed

In 2013 is de renovatie van zorgboerderij Klarenbeek opgeleverd (gestart in 2012). Een plek voor dagbesteding (moestuin, theetuin) voor cliënten van zorginstelling Cordaan met een verstandelijke beperking of psychiatrische aandoening, inclusief een woongebouw met 24 woningen. (jaarverslag 2011, 2012, 2013 en 2014)

4e: Verkoop

Ambities De Key (Strategisch beleidsplan 2010-2014) De Key wil jaarlijks gemiddeld 300 woningen uit de bestaande voorraad verkopen. Dit sluit aan bij de afspraken die in het kader van BADS II zijn gemaakt.

Prestatieafspraken Zandvoort 2013-2015: partijen geven prioriteit aan het verbeteren van de positie van jongeren en jonge starters op de woningmarkt. Hiervoor wordt gebruikt: 30% vrije ruimte, nieuwbouw en renovatie bestaand bezit, startersregeling:

- De gemeente biedt de Starterslening aan, De Key biedt de Starters Renteregeling aan.
- 10% van de woningen wordt met Starters Renteregeling verkocht
- in 2013-2015 worden ongeveer 66 woningen verkocht

Prestatieafspraken Diemen 2008-2012: Waar mogelijk wordt de sociale huurvoorraad uitgebreid. De Key zal in Diemen geen sociale huurwoningen te koop aanbieden.

Prestatieafspraken Diemen 2013-2015: Waar mogelijk wordt de sociale huurvoorraad uitgebreid. Het verkopen van woningen staat hiermee op gespannen voet.

Ambities De Key (Strategisch beleidsplan 2010-2014):

Ten minste de helft van de te verkopen sociale huurwoningen houden wij ,- conform afspraken in Bouwen aan de Stad-II - bereikbaar voor de inkomensgroep tot €48.750. Dit zijn woningen met koopprijzen tot circa € 220.000.

Om doorstroming te bevorderen verkopen wij de komende beleidsperiode gemiddeld 20% van de te verkopen sociale huurwoningen aan huurders die een sociale huurwoning bewonen.

De prestaties van De Key zijn:

	2012	2013	2014	2015
verkoopvijver (woningen die verkocht kunnen worden bij mutatie)		10.000 woningen	9.000 woningen	8.000 woningen
verkoop ambitie uit bestaand bezit totaal	300	300	300	300
ambitie te verkopen woningen Zandvoort (periode 2013-2015)		22	22	22
ambitie verkopen met Starters Renteregeling in Zandvoort	10%	10%	10%	10%
ambitie is om gemiddeld 20% van de verkopen aan zittende huurders te doen	28	51	110	55

realisatie aantal verkopen met Starters-renteregeling in Zandvoort	n.b.	4	4	2
# woningen verkocht uit bestaand bezit:	167	296	448	372
- Amsterdam	157	285	419	353
- Zandvoort	10	11	29	19

bron: jaarverslag 2011, 2012, 2013, 2014, 2015

Oordelen van de visitatiecommissie over (des)investeringen in vastgoed

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2012-2015 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld (des)investeren in vastgoed	Beoordeling visitatiecommissie
nieuwbouw	6
sloop / samenvoeging	6
verbeteren bestaand bezit	-
maatschappelijk vastgoed	7
verkoop	8
Oordeel	6,7

Prestatieveld 5: Kwaliteit van wijken en buurten

Dit prestatieveld bestaat uit 3 hoofdonderwerpen: leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en aanpak overlast.

Ambities De Key (Strategisch beleidsplan 2010-2014):

- We hebben een gebiedsstrategie voor ons kerngebied vastgesteld en daarin intensiverings-, consolidatie- en terugtrekgebieden aangewezen.
- Voor elk intensiveringsgebied is een gebiedsplan opgesteld.
- Binnen onze intensiveringsgebieden is de leefbaarheidsindex stijgende; in de overige gebieden is deze minimaal gelijk gebleven.
- In onze intensiveringsgebieden is de waardeontwikkeling van ons bezit hoger dan de gemiddelde waardeontwikkeling in de betreffende gemeente.
- In onze consolidatie- en terugtrekgebieden is de waardeontwikkeling van ons vastgoed minimaal gelijk aan de gemiddelde waardeontwikkeling in de betreffende gemeente.
- Over 4 jaar is ons bezit in de Terugtrekgebieden afgenomen met minimaal 10 %.

Ambities De Key (Strategisch beleidsplan 2010-2014):

De intensiveringsgebieden zijn: Amsterdam Noord, Zuidoost ten noorden van A9 en Diemen, West binnen de Ring A10: Spaarndammer- en Zeeheldenbuurt, Houthavens, Bos en Lommer, de Baarsjes, Oost: Dapperbuurt, Weesperzijde, IJburg en Zeeburgereiland. Afhankelijk van verdeling bezit Far West: A10-strook Overtoomse Veld/ Westlandgracht

In Zandvoort zijn dit Zandvoort, met uitzondering van de Stationsbuurt en de Boulevard

De consolidatiegebieden zijn: Oostelijk Havengebied (met uitzondering van de Architectenbuurt) en

Stadsdeel Centrum

De terugtrekgebieden zijn: Oud-West, Zuid, Watergraafsmeer, Westerpark: Frederik Hendrikbuurt en , Staatsliedenbuurt, Zeeburg: Architectenbuurt, Oosterparkbuurt, Zuidoost: Gein, Holendrecht en Reigersbos, Nieuw West met uitzondering van A10-strook Overtoomse Veld/ Westlandgracht (afhankelijk van verdeling bezit Far West).

In Zandvoort zijn dit Bentveld en de Boulevard.

5a: Leefbaarheid / 5b: Wijk- en buurtbeheer

Prestatieafspraken Amsterdam 2011-2014: Het leefbaarheidscijfer dat bewoners geven aan buurten is, op 1 buurt na, boven een 7 gestegen. Partijen streven er naar dat geen enkele buurt onder de 6 zakt en het gemiddelde van 7,3 behouden blijft.

Prestatieafspraken Zandvoort 2008-2012 en 2013-2015: De Key levert een bijdrage aan leefbaarheid. De Key stelt hiervoor zo nodig budget beschikbaar aan initiatieven die aantoonbaar een bijdrage leveren aan de leefbaarheid van een complex of buurt.

Prestatieafspraken Zandvoort 2008-2012 en 2013-2015: De gemeente doet een keer per twee jaar onderzoek naar de leefbaarheid en veiligheid in de buurten in de gemeente Zandvoort (Leefbaarheidsmonitor).

Prestatieafspraken Diemen 2008-2012 en 2013-2015: De gemeente en De Key zetten zich allebei in

voor een woonomgeving die schoon, heel en veilig is. Hierbij wordt actief samengewerkt.

Ambities De Key (Strategisch beleidsplan 2010-2014):

Wij hanteren leefbaarheidsmonitoren als instrument om de leefbaarheid te meten: in Amsterdam het WIA, in Zandvoort Lemon. De score in onze prioriteitsbuurten is in deze beleidsperiode gestegen, de score in de overige wijken is minimaal gelijk gebleven.

Ambities De Key (Strategisch beleidsplan 2010-2014):

In Zandvoort hebben wij het KWH participatielabel behaald.
In Amsterdam en Diemen hebben wij een instrument geselecteerd (KWH) waarmee wij de kwaliteit van onze participatie laten meten. Tevens hebben wij een systeem ontwikkeld waarmee de relatie tussen de inzet van onze buurtbeheerders en het effect hiervan transparant en meetbaar wordt gemaakt.

De prestaties van De Key zijn:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
uitgaven leefbaarheid – sociale activiteiten (€/woning)	€1.163	€386	€1.841	€3.027	€2.546	€1.492
uitgaven leefbaarheid – fysieke activiteiten (€/woning)	€2.387	€0	€557	€669	€426	€527

bron: CiP 2010-2014

Scores leefbaarheid in wijken waar De Key actief is:	2012	2013	2014	2015
IJplein / Vogelbuurt	6,4	6,8	-	6,8
Dapperbuurt	7,3	7,4	-	7,6
Overtoomse Veld	6,2	6,2	-	6,1
Oostelijke Eilanden / Kadijken	7,7	7,8	-	7,9
Spaarndammer- en Zeeheldenbuurt / Houthavens / Westelijkhavengebied	7,5	7,5	-	7,6
Buikslotermeer	6,6	6,6	-	6,8
Bijlmer Oost (E,G,K)	6,7	7,1	-	7,0

bron: CiP 2010-2014

Scores leefbaarheid in Zandvoort (Lemon)	2012	2014
Vijverparkbuurt	ruim voldoende	ruim voldoende
Nieuw Noord	voldoende	ruim voldoende
Letterkundigenbuurt	ruim voldoende	ruim voldoende
Stationsbuurt	ruim voldoende	ruim voldoende
Oude Kern	ruim voldoende	ruim voldoende
Buurt ten noorden van busstation	ruim voldoende	ruim voldoende
Hogeweg / Haarlemmerstraat	goed	goed
Plan Zuid	goed	goed

Scores leefbaarheid in Diemen (Lemon)	2012	2014
Beukenhorst	voldoende	voldoende
Studentenflats Rode Kruislaan	onvoldoende	onvoldoende
Bergwijkpark	ruim voldoende	zwak

5c: Aanpak overlast

Prestatieafspraken Zandvoort 2008-2012 en 2013-2015: De Key en de gemeente nemen samen met andere partijen deel aan het sociaal team te Zandvoort. De afspraken zijn vastgelegd in het OGGZ-convenant van 2010. De belangrijkste doelstelling van het sociaal team is toeleiding van inwoners in multiprobleem situaties naar reguliere hulp en zorg zodat hun kwaliteit van leven verhoogd wordt en overlast ingeperkt wordt. Jaarlijks worden de resultaten van het sociaal team geëvalueerd. .

Prestatieafspraken Diemen 2013-2015: In Amsterdam loopt het project Beter Buren ter voorkomen van burenoverlast. De Key wil deze aanpak ook graag in Diemen zien.

De prestaties van De Key zijn:

	2011	2012	2013	2014	2015
meldingen overlast					
- Amsterdam (Beter Buren)	137	127	162	108	147
- Diemen (nvt)	-	-	-	-	-
- Zandvoort (Buurtbemiddeling)	19	15	21	17	22
- Hillegom (nvt)	-	-	-	-	-

bron: jaarverslag 2015, 2014, 2013 en 2012

Oordelen van de visitatiecommissie over kwaliteit wijken en buurten

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2012-2015 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld kwaliteit wijken en buurten	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
leefbaarheid /	6
wijk- en buurtbeheer	7
aanpak overlast	7
Oordeel	6,7

6 Overige / andere prestaties

De visitatiemethodiek geeft de ruimte om nog andere maatschappelijke prestaties te beoordelen, die niet onder de eerder 5 genoemde prestatievelden te rangschikken zijn.