

Op weg naar een visie en missie van De Key

Gespreksnotitie

Let op:

Dit document is
levend en in opbouw.

Auteur

Leon Bobbe

Telefoon

Versie

3.2

Onderwerp

Datum

6 oktober 2014

Bestand

Gezien

Goedgekeurd

Op weg naar visie en missie De Key 3.2.docx

Inhoudsopgave

1 Een moment van reflectie.....	3
1.1 Aanleiding.....	3
1.2 Naar een vernieuwde legitimatie.....	3
1.3 Onafwendbare keuzes.....	4
1.4 Opbouw van deze notitie.....	4
2 De Key	5
2.1 Het historisch DNA	5
2.2 Vastgoed.....	5
2.3 Bijzondere doelgroepen.....	6
2.4 De organisatie.....	7
3 Ontwikkelingen in onze woningmarkt: de Metropool Amsterdam	7
4 Nieuwe wetgeving voor corporaties.....	8
4.1 Woningwet.....	8
4.2 Huurprijswetgeving	9
4.3 Verhuurdersheffing	9
5 Nieuwe maatschappelijke trends.....	10
5.1 Transitie	10
5.2 Disruptieve innovatie	10
5.3 Insiders	11
5.4 Nieuwe verhoudingen	11
5.5 Duurzaam	12
5.6 Leiderschap	12
6 Betaalbaarheid van het wonen.....	12
7 Gemeentelijk beleid.....	13
7.1 Amsterdam	13
7.2 Zandvoort.....	14
8 Visie en missie.....	15
8.1 Wat drijft De Key.....	16
8.2 Waaraan herken je straks De Key.....	16
8.3 Zandvoort, een historische verantwoordelijkheid	17
8.4 De missie van De Key	17
Bijlage 1, De Key straks, schematisch overzicht	18
Bijlage 2, verhalentafels.....	19

1 Een moment van reflectie

1.1 Aanleiding

De samenleving is permanent in beweging. Om aansluiting te houden met maatschappelijke ontwikkelingen, herijkt De Key elke vier jaar haar beleid en strategie. Daarbij starten we natuurlijk niet met een onbeschreven blad. De Key heeft een lange historie achter zich. Ze heeft haar eigen plaats in de Amsterdamse regio, haar eigen specialismen en haar eigen waarden. Daar willen we op voortbouwen. We streven naar een herijkte strategie die herkenbaar is voor de degenen die De Key kennen maar ook perspectieven biedt voor nieuwe generaties die de woningmarkt nog moeten betreden.

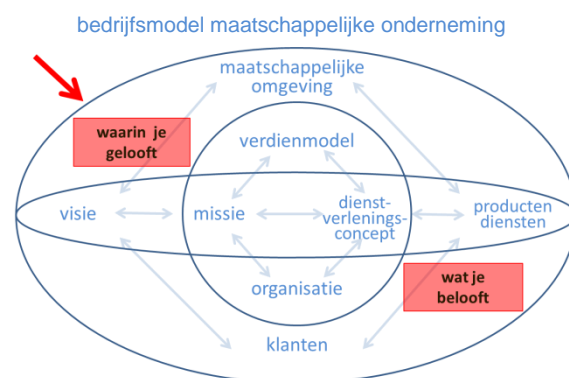
Het opstellen van een nieuwe strategienota kan vergeleken worden met 'een moment van reflectie'. Je gaat achterover hangen, je kijkt aandachtig om je heen, achteruit en vooruit. Je probeert te zien wat er gebeurt, je vraagt je af hoe De Key daar zinvol op kan aansluiten.

De afgelopen maanden zijn veel gesprekken gevoerd, in en buiten de organisatie. Alle medewerkers zijn uitgenodigd om aan 'verhalentafels'¹ en op andere momenten te vertellen wat hen bezig houdt, wat hun drijfveren zijn, wat zij zien komen en zien gaan. Op andere plaatsen zijn verkenningen gestart naar nieuwe woonconcepten. In gesprekken met externe partners is veelvuldig gevraagd naar het beeld dat zij van De Key hebben. Op veel plekken hebben we ons gemengd in gesprekken over ontwikkelingen die in de maatschappij plaatsvinden.

Hier is een veelvoud van beelden uit naar voren gekomen. In deze notitie wordt getracht om die beelden samen te brengen. Daarbij pretenderen we geen volledigheid. Het is vooral bedoeld om zichtbaar te maken met wat voor bril wij naar onze omgeving en onszelf kijken. Hopelijk nodigt het anderen uit om dat beeld nog rijker te maken.

De herijkte strategie moet straks een volledig beeld geven van de wijze waarop De Key wil functioneren. In die beschrijving volgen we de elementen die zijn te onderscheiden in het 'bedrijfsmodel maatschappelijke onderneming' (zie schema hiernaast).

Met het schrijven van deze gespreksnotitie geven we alleen invulling aan onze visie en missie. We beschrijven waarin De Key gelooft. Is dat eenmaal gedaan, dan is het ook mogelijk om te bepalen welke producten en diensten daar bijpassen ('wat je belooft') en hoe we dat denken te organiseren. Dat is de volgende fase.



1.2 Naar een vernieuwde legitimatie

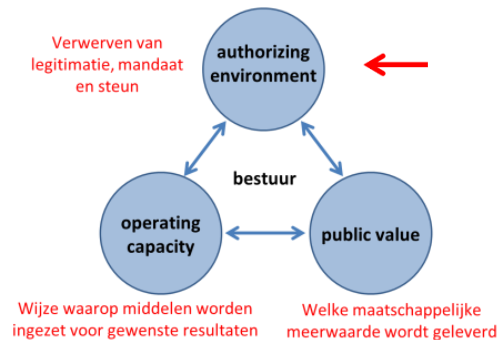
Op dit moment bevindt de corporatiesector zich in een serieuze legitimiteitscrisis. De grote ambities van corporaties, hebben veel steun verloren. Diverse excessen hebben de geloofwaardigheid van de corporaties en hun bestuurders aangetast. Ook bij De Key zijn fouten gemaakt, verkeerde investeringen gedaan, vermogen is verloren gegaan. De Key

¹ Zie ook bijlage 2

heeft daarop gereageerd door veel plannen af te blazen, ingrijpend te saneren in de organisatie en in veel processen de bewoners weer centraal te stellen.

Strategische Driehoek Mark Moore

We waren 'groots en meeslepend' bezig. Dat is uiteindelijk niet overal goed gegaan. We verloren te veel het mandaat en steun van onze omgeving. Daarom willen we dat ons werk meer kenmerken krijgt van 'klein en betekenisvol'. 'Klein' is de maat waarmee we in het nieuwe maatschappelijke klimaat weer 'betekenis' willen hebben voor de gemeenschappen waarin we werkzaam zijn. Dichtbij mensen, verbonden aan waarden en doelstellingen die ons inspireren en passen in het huidige tijdsgewricht.



1.3 Onafwendbare keuzes

Het herijken van de strategie, gaat deze keer om meer dan wat bijsturen van de koers. De financiële randvoorwaarden zijn zodanig veranderd, dat De Key moet kiezen. We kunnen niet meer van alles, prioriteiten moeten worden gesteld. Keuzes maken is niet altijd makkelijk. Als je van bepaalde ambities afziet, worden er mensen teleurgesteld. Daar staat echter tegenover dat iedereen weer weet waarvoor ze bij De Key kunnen zijn, en waarvoor ze bij andere organisaties moeten zijn. Dat hoeft niet erg te zijn. Integendeel zelfs, een scherp profiel met heldere maatschappelijk prestaties en transparantie bij het maken van keuzes, kan ook bijdragen aan het herwinnen van onze maatschappelijke legitimiteit.

1.4 Opbouw van deze notitie

In de hoofdstukken 2 t/m 7 wordt in het kort het beeld geschetst van 'waar De Key vandaan komt', wat in ons werk en in onze omgeving lijkt te verdwijnen en wat we zien verschijnen. Voor een deel betreft het informatie uit onderzoeken en recente publicatie. Maar we hebben ons ook in hoge mate laten inspireren door de verhalen die ons zijn verteld door mensen uit onze werkpraktijk. De openheid waarmee het gesprek door velen is gevoerd, heeft de directie geraakt en geïnspireerd bij het opstellen van deze gespreksnotitie. Voor het zichtbaar krijgen van nieuwe ontwikkelingen in de stad, is dankbaar gebruik gemaakt van 'Pakhuis de Zwijger', de plaats waar ontwikkelingen in de stad inspirerend en zichtbaar bij elkaar komen.

In hoofdstuk 8 worden de beelden gewogen en gecombineerd tot de visie die De Key heeft op de samenleving waarin zij werkzaam is en de rol die zij daarin wenst te vervullen. Dit moet uiteindelijk uitmonden in een geactualiseerde missie voor De Key.

Deze notitie is geen einddocument. Het is een tussenstand waarmee we in- en extern de discussie willen verbreden en verdiepen. Dat moet uiteindelijk leiden tot een compacte visie en missie die wordt opgenomen in de herijkte strategienota.

2 De Key

2.1 Het historisch DNA

De Key is gegroeid vanuit fusies van vijf woningcorporaties. Op 2 november 1868 is de eerste corporatie² opgericht onder de naam 'Bouwmaatschappij ter Verkrijging van Eigen Woningen'. Het was een initiatief '*van arbeiders en goeode burgerij om de woonomstandigheden van arbeiders te verbeteren*'.

Een halve eeuw later zijn twee van de latere fusiepartners opgericht. Het Westen (1910) is '*niet opgericht door de werklieden zelf, maar door goedwillende rijke burgers*'³. De Zandvoortse woningbouwvereniging 'Eendracht maakt macht' is in 1919 opgericht en was een '*op de belangen der arbeiders gerichte vereniging*'⁴.

Deze drie, voor de huisvesting van arbeiders opgerichte corporaties, leken het meest op elkaar in hun emancipatoire karakter. Maar ook strijdbaarheid, solidariteit en verbondenheid komen in die beginperiode vaak naar voren.

De twee resterende fusiepartners van De Key zijn opgericht na de 2^e wereldoorlog en kwamen tot bloei onder invloed van de democratiseringsbeweging uit de jaren '60 –'70. De ene corporatie was strijdbaar en activistisch (Lieven de Key), gericht tegen het establishment en voor het behoud van historische en architectonische kwaliteiten van de stad. De tweede corporatie (SSHA⁵) was opgericht om de grote aanwas van studenten⁶ uit de lage en middenklasse op te vangen.

Die emancipatoire, strijdbare en solidaire tradities zijn ook de laatste decennia zichtbaar gebleven. De Key – en haar rechtsvoorgangers - hebben altijd de ambitie behouden om de wereld steeds weer te verbeteren en zich daarbij te verbinden aan 'kwetsbare' mensen en 'weerloze' gebouwen. Die verbeteringsdrang verklaart ook dat De Key – vermoedelijk als enige woningcorporatie in Nederland – als statutair doel heeft '*het realiseren van vernieuwende initiatieven in de volkshuisvesting*'.

Dit ambitieuze beeld verdient aanvulling vanuit de gesprekken met vele medewerkers van De Key. Zij geven het beeld van werkorganisaties met een familiair aandoende verbondenheid, inzet en samenwerking. 'Geluk' en 'onderlinge zorgzaamheid' vormen daarbij voor velen zeer belangrijke persoonlijke drijfveren.

2.2 Vastgoed

De Key bezit ca. 28.000 woonruimtes in Amsterdam. Naast dit Amsterdamse bezit heeft De Key nog de meeste woningen in Diemen en Zandvoort. In Diemen betreft het vooral studenten- en ouderenhuisvesting. In Zandvoort is De Key de enige corporatie.

gemeente	zelf-standig	onzelf-standig	BOG	par-keren	woon-zorg	overig	31 dec. 2013
Amsterdam	24.624	3.398	1.351	3.071	101	167	32.712
Diemen	921	823	46	14	181	3	1.988
Zandvoort	2.602		67	386		60	3.115
Hillegom	210						210
De Bilt		20					20
	28.357	4.241	1.464	3.471	282	230	38.045

² Deze bouwmaatschappij heeft begin 20^e eeuw een toelating gekregen met de oprichting van 'Onze Woning'.

³ Amsterdam, het mekka van de volkshuisvesting, sociale woningbouw 1909-1942

⁴ [Eendracht maakt macht, 1919 - 8 december - 1959](#)

⁵ 'Stichting Studenten Huisvesting Amsterdam'

⁶ Universitair onderwijs werd ook toegankelijk voor kinderen uit arbeidersgezinnen

Ca. 81% van alle woonruimtes van De Key heeft een huur beneden € 574,35; ca. 7% heeft een geliberaliseerde huurprijs.

Net als andere Amsterdamse corporaties bezit De Key veel bedrijfs onroerend goed (BOG). Dit zijn in hoofdzaak kleine bedrijfsruimten in onze wooncomplexen. Stapsgewijs verkoopt De Key veel van dit vastgoed.

De Key heeft relatief weinig vastgoed dat speciaal voor ouderen is gebouwd. Wel zijn veel woningen geschikt voor bewoning door ouderen.

Het woningbezit van De Key heeft een aantal specifieke kenmerken. Allereerst ligt - ondanks de ooit nagestreefde ambitie om werkzaam te zijn in het hele land - het overgrote deel van de woningen binnen (of net er buiten) de Amsterdamse ring (A10). Daarbinnen zijn ook een viertal concentratie gebieden aan te wijzen (West/Centrum, Oost/Centrum, Noord, Nieuw West/West). Bijna alles is hier gestapelde bouw, de woningen hebben een relatief klein oppervlak. Bij vele woningen van De Key is sprake van aansprekende architectuur.



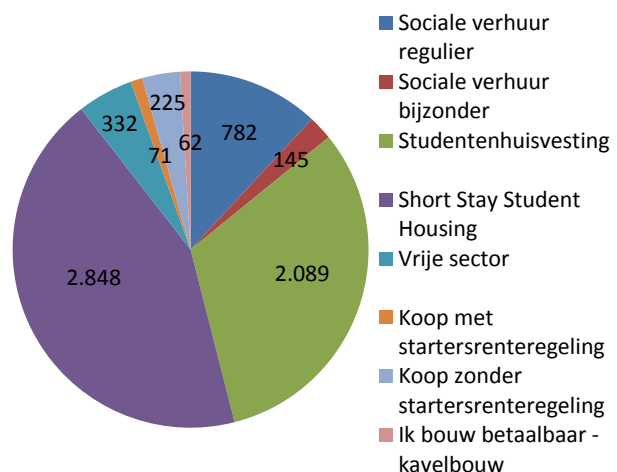
Gewerkt wordt aan het verduurzamen van het bezit. Onderzocht wordt of De Key meer kan bijdragen aan het opwekken van duurzame energie.

2.3 Bijzondere doelgroepen

De Key heeft statutair verankerd dat zij studenten huisvest. Van de ca. 33.000 woonruimtes zijn er ca. 7000 voor studenten. Daarvan betreft het 40% tijdelijke gebouwen die de komende jaren worden gesloopt of uit exploitatie genomen. Dat verlies wordt slechts voor een beperkt deel gecompenseerd door nieuwbouw. Per saldo neemt onze rol op het gebied van studentenhuishuizing dus af terwijl de vraag toeneemt.

Het feit dat De Key veel studentenhuishuizing in Amsterdam en Diemen heeft, zorgt voor een a-typisch contracten-ritme. Het overgrote deel van de contracten die we jaarlijks afsluiten heeft een tijdelijk karakter. Dat betreft niet alleen studentenhuishuizing voor (overwegend) Nederlanders maar ook short stay huishuizing voor studenten van over de hele wereld.

6.554 nieuw afgesloten wooncontracten in 2013



Verder beschikt De Key over twee producten waarmee lage inkomens worden geholpen om een eigen woning te kopen. Dat is de Startersrenteregeling en Ibba⁷. De Startersrenteregeling wordt ook door andere corporaties gebruikt. Ibba maakt ook gebruik van de Startersrenteregeling maar is speciaal toepasbaar bij zelfbouw. Ibba is uniek in Nederland.

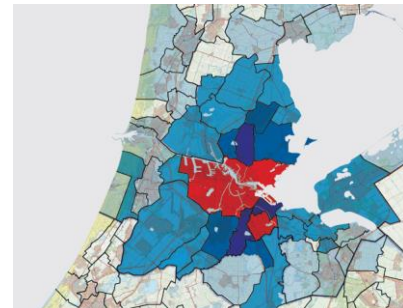
2.4 De organisatie

De Key is de afgelopen jaren ingrijpend gereorganiseerd en afgeslankt. De bedrijfskosten zijn met ca. 40% gereduceerd. Naast een slanke organisatie, streeft De Key er ook naar om een lenige organisatie te worden. Dat is een organisatie die zich snel kan aanpassen aan veranderingen in haar omgeving en aan de wensen van haar bewoners. In dat kader wordt op dit moment geëxperimenteerd met het versterken van onze beheerkantoren⁸ in buurten en complexen. Daar krijgen de medewerkers ook meer ruimte om snel in te spelen op vragen van de huurders.

3 Ontwikkelingen in onze woningmarkt: de Metropool Amsterdam

Amsterdam vormt het hart van de metropool in de noordelijke randstad. Een metropool is een plaats die alle stedelijke functies in zich verenigt. Het is een samenballing van functies en mensen, met veel dynamiek en ruimte voor creativiteit en ondernemerschap.

De metropoolfunctie van Amsterdam krijgt steeds meer aantrekkingskracht. Het is een gewilde vestigingsplaats voor nationale en internationale bedrijven. Het aantal studenten (ruim 100.000) blijft stijgen. Toerisme is een constante economische motor. In Amsterdam blijft men werken aan voldoende ruimte voor een creatieve sector. En ondanks de crisis blijft het (gemiddelde) inkomen stijgen.



Een metropool biedt velen de kans om een stap te zetten in hun maatschappelijke ontwikkeling. Eind vorige eeuw werden metropolen door Fielding omschreven als 'roltrapregio's'⁹.

Een roltrapregio kent een drietal vestigingsstappen:

1. Op de roltrap stappen: De regio trekt jonge mensen die starten met studeren en werken en die bereid zijn daarvoor te verhuizen.
2. Met de roltrap omhoog: De regio biedt migranten en plaatselijke bevolking mogelijkheden om de vleugels uit te slaan op de arbeidsmarkt en de woningmarkt, en zich te verbeteren.
3. Van de roltrap afstappen: Mensen die zijn opgeklommen, en in het midden of meer aan het einde van hun werkzame leven zitten, verlaten de regio om ergens anders te gaan wonen.

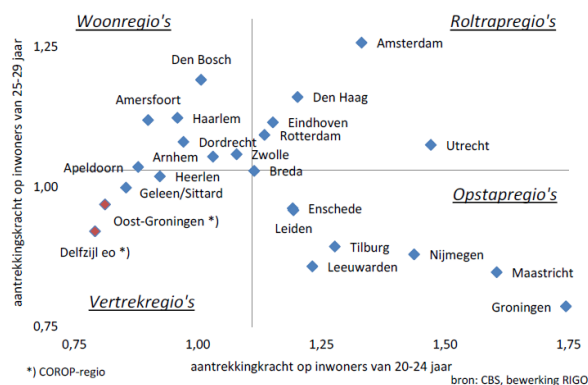
⁷ Ik Bouw Betaalbaar - Ibba

⁸ De Key beschikt over 2 hoofdvestigingen en 17 beheerkantoren

⁹ Fielding, A.J. 1992. Migration and social mobility

Amsterdam is binnen Nederland de stad met de beste mogelijkheden voor sociaal-economische stijging. Ze is zeer aantrekkelijk voor jonge mensen. Het gevarieerde bestand aan scholings- en werkmogelijkheden draagt daar in hoge mate aan bij. Amsterdam is daarmee ook een economische motor van Nederland.

figuur 1-5 Selectieve aantrekkingskracht van stadsgewesten op begintwintigers en eind-twintigers in de periode 2008-2013



De ontwikkeling van Amsterdam kent ook bedreigingen. De roltrapfunctie lijkt te stagneren. De crisis op de woningmarkt zorgt voor een verminderde doorstroming. Maar ook de toenemende aantrekkelijkheid van de stad zorgt er voor dat minder mensen de stad verlaten. Het afstappen van de roltrap vermindert dus; men blijft liever in Amsterdam wonen.¹⁰ Terwijl het juist de bedoeling is dat 'oudere jongeren' in beweging blijven om te

voorkomen dat ze de toegang voor nieuwkomers blokkeren en de roltrap tot stilstand komt. *Niet alleen de woningmarkt, maar de hele stad zit dan 'op slot'.*¹¹

Verder stijgt in Amsterdam het inkomensniveau dan wel, maar het is niet gelijk verdeeld over de stad. Het inkomensniveau van Amsterdam binnen de ring A10 en IJ wordt sinds de eeuwwisseling geleidelijk hoger dan het Amsterdamse gemiddelde terwijl het inkomen buiten deze ring het Amsterdamse niveau niet kan volgen. Stedelijke vernieuwing in Zuidoost en Nieuw West brachten in deze stadsdelen zelf wel meer woonmilieu- en inkomensdifferentiatie aan, maar het effect is niet groot genoeg om het toenemende verschil tussen de gebieden binnen en buiten de ring te keren. *'De hoofdtrend is dat het sociaal-economische verschil tussen het gebied binnen en buiten de ringweg plus het IJ in tien jaar tijd stelselmatig gegroeid is'*¹².

4 Nieuwe wetgeving voor corporaties

Medio 2014 is door minister Blok een wijziging op de Woningwet aan de 2^e Kamer voorgelegd. Daarin werden nadere kaders gesteld aan het werkdomein en de governance van woningcorporaties. Tegelijkertijd is de huurprijswetgeving aan verandering onderhevig en moeten corporaties een verhuurdersheffing betalen. Het zijn allemaal veranderingen die van grote invloed zijn op het toekomstige functioneren van De Key. In de volgende paragrafen worden inhoud en gevolgen kort samengevat.

4.1 Woningwet

De ingrijpendste wijziging voor corporaties betreft het scheiden van 'daeb' en 'niet-daeb' werkzaamheden. Daarbij wordt het daeb-werk van de corporaties beperkt tot *'het huisvesten van mensen met lage inkomens in goede woningen en werkzaamheden met betrekking tot het maatschappelijke vastgoed'*. Je zou dit kunnen omschrijven als het nieuwe kerndomein van corporaties. In dit kerndomein wordt het inkomen van de

¹⁰ [Wonen in de regio, maart 2014.](#)

¹¹ [Meer beweging op de woningmarkt, juni 2014, Rigo](#)

¹² [Amsterdam vitale stad, oktober 2011, gemeente Amsterdam](#)

doelgroep definitief op een lager niveau gelegd dan wat we de afgelopen decennia gewend waren. Daarmee is ook de maatschappelijke taak - en dus opgave - van corporaties aanzienlijk gekrompen.

De resterende (marktgeoriënteerde) werkzaamheden die de corporatie nu nog vervult, zijn 'niet-daeb' en moeten administratief of juridisch worden afgescheiden. *Nieuwe niet-daeb investeringen worden alleen toegestaan 'indien de gemeente deze noodzakelijk acht en er geen commerciële aanbieders bereid zijn deze tegen dezelfde condities op zich te nemen. De investeringen dienen door toegelaten instellingen op marktconforme uitgangspunten verricht en ongeborgd gefinancierd te worden'*. Zoals het er nu naar uit ziet, maakt deze financierings-eis het voor corporaties in de praktijk zeer moeilijk om nog sociale huurwoningen te liberaliseren na de scheiding van daeb en niet-daeb.

Verder verandert in de Woningwet de positie van corporaties ten opzichte van de gemeente. De minister onderkent dat de *'verantwoordelijkheid voor het eigen beleid, binnen goede afspraken met de gemeente, bij de toegelaten instelling dient te blijven'*. Maar daar wordt door de minister aan toegevoegd dat *'de toegelaten instelling die in een gemeente werkzaam is, wordt geacht naar redelijkheid bij te dragen aan de uitvoering van het gemeentelijke volkshuisvestingsbeleid'*.

Om die bijdrage inzichtelijk te maken moet de corporatie de gemeente jaarlijks inzicht verschaffen in de wijze waarop zij invulling geeft aan het bijdragen aan dat volkshuisvestingsbeleid. Dit wordt door de minister omschreven *'als het bod van de corporatie aan de gemeente'*. Hierbij gaat de nieuwe Woningwet er overigens van uit dat – uitzonderingen daargelaten - corporaties hun werkzaamheden beperken tot één woningmarkt. De minister kan daartoe dwingende besluiten nemen. Voor De Key zou dit bijvoorbeeld kunnen betekenen dat ze niet meer in Zandvoort mag investeren.

4.2 Huurprijswetgeving

Naast deze wijzigingen in de Woningwet komt er een andere ingrijpende wetsverandering aan. Dit heeft betrekking op het huurbeleid van corporaties. Tot op heden wordt het huurprijsbeleid begrensd door een wettelijk verankerde maximale huurprijs en een gereguleerde jaarlijkse huurprijsstijging. Dit zijn de drie belangrijke wijzigingen:

1. Het kabinet bevriest de maximale huurprijs (€ 699,-) voor sociale huurwoningen gedurende drie jaar. Daarmee wordt de betaalbaarheid bevorderd maar wordt ook de verdiencapaciteit van De Key verkleind.
2. De Donnerpunten in het woningwaarderingssysteem worden vervangen door een WOZ-gerelateerde waardering. Het effect daarvan voor De Key is onduidelijk.
3. Met ingang van 2015 moeten corporaties zich houden aan een gemaximeerde jaarlijkse huursomstijging. Dit betreft niet alleen de jaarlijkse huurverhoging maar heeft ook betrekking op de huurprijsstijging bij nieuwe verhuringen. Het onderbrengen van alle huurstijgingen in de huursom, kan vermoedelijk leiden tot een betere spreiding van de huurstijging over nieuwe en zittende huurders. Dat is in het voordeel van nieuwe huurders. Maar tegelijkertijd verliest De Key met deze huursom de zeggenschap over een cruciaal deel van haar verdiencapaciteit.

4.3 Verhuurdersheffing

In 2013 heeft het parlement definitief ingestemd met de 'verhuurdersheffing'. Deze houdt in dat een eigenaar van sociale huurwoningen belasting betaalt voor elke woning die zij bezit. De hoogte van het te betalen bedrag is gekoppeld aan de WOZ-waarde. Omdat het

bezit van De Key zich bevindt in de duurste woningmarkt van Nederland, betaalt ze relatief veel belasting. Jaarlijks stijgt de verhuurdersheffing, in 2017 voor De Key uitmondend in een bedrag van € 23 miljoen per jaar. Dat is meer dan twee maanden huur per woning. Voor onzelfstandige woonruimte geldt geen verhuurdersheffing.

De minister heeft vaak aangegeven dat de corporatiesector moet krimpen. Het is aannemelijk dat de optelsom van de wetswijzigingen in voorgaande paragrafen tot een dergelijke krimp leidt.

5 Nieuwe maatschappelijke trends

5.1 Transitie

De Nederlandse samenleving verkeert in een transitiefase. Er leven vele beelden van deze transitie.

Volgens het kabinet moet de klassieke verzorgingsstaat plaats maken voor een 'participatiesamenleving'. *'Van iedereen die dat kan, wordt gevraagd om verantwoordelijkheid te nemen.'*¹³ Dit voornemen is robuust vertaald naar de decentralisatie van veel taken op het gebied van zorg, welzijn en werk. Deze verandering raakt veel huurders direct.

Ook voor mensen die werken, verandert het perspectief in sneltreinvvaart. Banen zijn steeds minder voor het leven. En langer doorwerken is de nieuwe norm. Om goede perspectieven op de arbeidsmarkt te behouden, moeten mensen zich permanent blijven ontwikkelen. Communicatieve en verbindende vaardigheden winnen aan belang. Mede dankzij de nieuwe ICT-technieken en digitalisering van het werk, vervaagt de scheiding tussen wonen en werken steeds meer.

De verhoudingen op woningmarkt zijn door de crisis sterk veranderd. En ook het denken over het functioneren van de woningmarkt is aan het veranderen. De gemeente Amsterdam voorziet *'dat ruimtelijke ontwikkelingen kleinschaliger en meer vanuit markt en maatschappij worden vormgegeven'*.¹⁴

Maar ook op andere plaatsen in de samenleving leven er verwachtingen dat het ontwerp van de stad steeds maar ontstaat vanuit de kracht van mensen en gemeenschappen. En dat vraagstukken rondom leefbaarheid, duurzaamheid en innovatie steeds meer hun antwoord vinden in lokale en kleinschalige oplossingen. 'Klein wordt het nieuwe groot', zo klinkt het op veel plaatsen.

5.2 Disruptieve innovatie

Veranderingen in de maatschappij worden ook versneld door nieuwe vormen van informatie-uitwisseling en samenwerking. Het daarbij delen van goederen en informatie begint op steeds meer plaatsen het karakter van 'disruptieve innovatie' te krijgen. Dat is een vorm van innovatie waarbij in korte tijd hele systemen, verdienmodellen en instituties worden ontworpen of zelfs weggevaagd. Dat wordt nu al goed zichtbaar op het gebied van energieopwekking. Maar ook ontstaan er geheel nieuwe netwerken en systemen op het gebied van mobiliteit, eten en winkelen.

¹³ Troonrede, 17 september 2013

¹⁴ 'Amsterdam maakt mogelijk', gemeente Amsterdam, februari 2014

Op het gebied van het wonen toont AirBnB dat mensen op zoek zijn naar andere huisvestingsvormen en -transacties. Zeker in Amsterdam zoeken jongeren niet naar de zekerheid van het huis voor het leven, maar naar het dak boven hun hoofd dat hen voor dat moment direct een plaats in de stad kan bieden. Terwijl vorige generaties nog zijn opgevoed met het besef dat je zo vroeg mogelijk moest inschrijven bij een corporatie, kijkt de huidige generatie je meewarig aan.



Plaatsnemen op een wachtlijst van 10 jaar gaat het voorstellingsvermogen van velen te boven. Zo functioneert voor hen het leven niet. Velen zien corporaties als ontoegankelijke instituties. Een ontoegankelijkheid die in de praktijk ook nog eens is versterkt door de strengere inkomenseisen die corporaties moeten hanteren. De meeste tweeverdieners hebben al snel een te hoog inkomen om toegang te krijgen tot een corporatiewoning.

5.3 Insiders

Met uitzondering van de studenten, bieden de Amsterdamse corporaties beperkte perspectieven voor de jonge toetreders op de woningmarkt. Maar voor de mensen die al een corporatiewoning hebben bemachtigd, vormen de corporaties in Amsterdam en omgeving nog steeds een veilige thuishaven. Eenmaal wonend in een corporatiewoning garandeert de huurprijsbescherming en de huurtoeslag voor de meesten de betaalbaarheid van het wonen. En tegelijkertijd zorgt de woonruimteverdeelsystematiek er voor dat die bevoorrechte positie steeds weer opnieuw ingezet kan worden om een andere, nog betere huurwoning te vinden. Vanuit een rijke volkshuisvestelijke traditie zijn we er trots op dat wij dit mensen kunnen bieden. Maar het zijn wel de werkende jongeren die daar de dupe van zijn.¹⁵

5.4 Nieuwe verhoudingen

Algemeen wordt aangenomen dat het huidige tijdsgewricht vraagt om nieuwe verhoudingen en rollen tussen burgers, overheid, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. Maar wat betekent dit voor corporaties? Het is een zoektocht waar vele corporaties nog mee worstelen.

Buiten de corporatiewereld komen we robuuste uitspraken tegen. Zo vraagt Herman Wijffels zich af hoe maatschappelijke ondernemingen weer voluit dienstbaar kunnen zijn aan de mensen. Hij beschouwt dat als een grote opgave en uitdaging, *'omdat er een beweging aan de gang is waarbij mensen zichzelf organiseren'*.

Ook hoogleraar Jan Rotmans ziet die verandering als een grote opgave *'omdat het maatschappelijk middenveld een dikke kleilaag vormt en het product is van gestaalde belangen; ze hebben veel hindermacht en weinig scheppende kracht'*.

Joachim Meerkerk legt de vinger op een andere zere plek. Hij constateert dat de meeste instituties, waaronder ook de corporaties, hun werkzaamheden in hoge mate organiseren rondom het begrip 'gelijkheid'. Dit streven naar gelijkheid omschrijft Joachim Meerkerk als een motief voor organisaties om alles tot in de perfectie te standaardiseren. *'Daarmee dreigt dat wordt nagestreefd om te slaan in haar tegendeel. De vrijheid van elk individu om zich naar eigen keuze en invulling te ontplooien verwordt tot een bureaucratie waarin iedereen hetzelfde is en niemand een beroep kan doen op de specificiteit van zijn eigen omstandigheden'*, aldus Meerkerk.¹⁶

¹⁵ Bij Key is maar 1% van de huurders van niet-studentenwoningen 25 jaar of jonger

¹⁶ 'Ruimte voor burgerschap', Joachim Meerkerk, Masterscriptie Filosofie – UvA - 2014

Het gevolg van voorgaande constatering is dat vooral jonge mensen zich lijken af te wenden van instituties en hun doelen proberen te bereiken vanuit nieuwe gemeenschappen. Volgens Meerkerk zijn het *gemeenschappen die voortkomen uit een gedeelde noodzaak, eigen belang, visie of ambitie. Of minder zwaarwichtig, uit gedeeld plezier.*

5.5 Duurzaam

Duurzaamheid was lange tijd vooral verbonden aan de zorg om ons milieu. Die zorg blijft onverminderd aanwezig. Maar tegelijkertijd wordt duurzaamheid de laatste jaren ook gekoppeld aan de kwaliteit van de menselijke verbinding. Verbinding aan elkaar; verbinding aan de doelen die worden nagestreefd. Het gaat daarbij meestal om lange termijn verbindingen. Daarbij komen vragen aan de orde zoals 'wat kan je van elkaar verwachten', 'welke waarden deel je' en 'hoeveel aandacht heb je werkelijk voor de ander'?

Dit soort vragen werden tot voor kort uitsluitend in de non profit sector gesteld, maar worden ook steeds leidender in het bedrijfsleven. Bedrijven die uitsluitend korte termijn winsten nastreven, en daarbij de maatschappelijke kosten negeren, lopen het risico zich uit de markt te prijzen. Bij gemeenten zien we al dat zij steeds kritischer worden in het selecteren van hun (zakelijke) partners. Ook bij corporaties wordt de vraag actueel of zij, naast selectie op prijs en kwaliteit, ook moeten selecteren op het maatschappelijke karakter van haar partners.

5.6 Leiderschap

De in dit hoofdstuk geschetste maatschappelijke veranderingen wordt steeds meer gekoppeld aan nieuw leiderschap. Leiderschap dat minder directief is en meer dienend. Geen 'control and demand', maar mensen meenemen, helpen om zelf de toekomst te maken. Ruimte geven aan medewerkers om professioneel en situationeel te kunnen handelen, ze verantwoordelijkheid geven maar ook verwachten dat ze verantwoordelijkheid nemen. Hedendaags leiderschap is waardengestuurd. Kernbegrippen zijn dialoog, respect, authenticiteit, transparantie, co-creatie en lef.

Lef is Hebreeuws voor hart, vanuit je hart

6 Betaalbaarheid van het wonen

Voor lage inkomens besteden een groot deel van hun inkomen aan het wonen. Het aantal mensen dat de kosten van het leven eigenlijk niet meer kan betalen, neemt toe. Steeds meer mensen maken zich daar zorgen over wonen. Die zorg leeft niet alleen bij De Key en andere corporaties maar gelukkig ook op steeds meer daarbuiten. Maar de discussie gaat verder. Wie moet eigenlijk zorg dragen voor betaalbaarheid van het wonen?

Historisch gezien is de overheid altijd de eigenaar geweest van het vraagstuk van de betaalbaarheid. Na de 2e wereldoorlog startte de overheid met het daarvoor betalen van de corporaties. Een halve eeuw lang ontvingen de corporaties jaren aanzienlijke bouw- en renovatiesubsidies om de woningen onder de kostprijs te verhuren.

Maar twintig jaar geleden sloeg het tij definitief om. Corporaties werden nauwelijks meer betaald voor het betaalbaar maken van huurwoningen; het geld ging rechtstreeks naar de huurders via de huurtoeslag. Op dit moment zitten we zelfs in een omgekeerde wereld. Corporaties moeten aan het rijk extra belasting betalen voor het hebben van betaalbare huurwoningen.

Volgens Aedes¹⁷ is de *betaalbaarheid van sociale huurwoningen een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de overheid, woningcorporaties en huurders*. Daarbij is het de primaire taak van woningcorporaties om te zorgen voor sociale huurwoningen voor de primaire doelgroep met een inkomen tot 34.000 euro. Omdat deze woningen niet voor iedereen betaalbaar zijn, dient de corporatie er volgens Aedes voor te zorgen *dat er voldoende woningen worden aangeboden met een huur onder de zogenoemde aftoppingsgrens van 597 euro*. Onder die grens worden huurders grotendeels gecompenseerd door de huurtoeslag bij eventuele huurverhoging. *De overheid moet via de huurtoeslag regelen dat deze woningen voor de doelgroep betaalbaar blijven*.

7 Gemeentelijk beleid

In de gemeenten waar De Key eigenaar is van een aanzienlijk deel van de woningen, is het gemeentelijk beleid van belang. Recent zijn gemeenteraadsverkiezingen geweest en zijn nieuwe collegeprogramma's vastgesteld. In de volgende twee paragrafen staan de voornemens op het gebied van wonen in Amsterdam en Zandvoort.

7.1 Amsterdam

Het Amsterdamse college (D66, VVD, SP) wil naar *een stad waar iedere Amsterdammer een betaalbaar huis kan vinden en naar een stad waar eenieder zich in thuis voelt. Ongeacht inkomen en gezinsgrootte en ongeacht hoe lang hij of zij al in Amsterdam woont. Daarom moet er weer beweging komen in de Amsterdamse woningmarkt*. Het verder stimuleren van doorstroming vind men een belangrijke stap om mensen te helpen in hun zoektocht naar een geschikte woning. Om dat doel te bereiken kiest het college voor *'verregaande vernieuwing van het Amsterdamse woonbeleid'*.

Het college wenst de woningbouwproductie weer op te voeren tot 5.000 woningen per jaar waarvan minimaal 500 binnen de sociale sector. Een deel van de nieuw te bouwen woningen wenst men specifiek te richten op jongeren en ouderen. Naast de bestaande corporaties stelt Amsterdam zich ook open voor nieuwe of kleinere corporaties en partijen, die hier nog niet actief zijn. Daarnaast staan ze welwillend tegenover nieuwe vormen van samenwerking om sociale woningbouw te realiseren. Corporaties die erin slagen te werken met minder overheadkosten en hun huurders betere en meer duurzame woningen bieden krijgen hierbij voorrang.



Het college verzekert dat er *op termijn voldoende woningen zijn voor Amsterdammers die een sociale huurwoning nodig hebben*. Op dat te bereiken wenst men dat de sociale woningvoorraad niet zakt onder 187.000 woningen, verspreid over de hele stad. Dat is ongeveer een kwart minder dan er nu zijn.

¹⁷ [Bestuursadvies betaalbaar wonen: 'Gedeelde verantwoordelijkheid'](#)

Voor middeninkomens gaat men in Amsterdam stevig inzetten op een groter aanbod betaalbare huurwoningen. Dat doen ze door meer ruimte te geven voor woningen met huren tussen de 700 en 1000 euro bij nieuwbouw. Deze woningen zijn vooral bedoeld om de mensen met middeninkomen te huisvesten; dit is een groep waaraan corporaties sinds kort geen sociale huurwoning mogen toewijzen.

Een aantal klassieke Amsterdamse regels over bewoning gaat het college loslaten om te kunnen voldoen aan nieuwe wensen tot samenwonen, zoals het toestaan van huishoudens met meer dan twee volwassenen. Voorbeelden zijn bij elkaar wonende gescheiden gezinnen, woningdelers en zogenaamde kangoeroehuishoudens, waarbij ouderen met hun kinderen gebruik maken van een semi-gescheiden woning.

Het college gaat inzetten op een verdere verduurzaming van Amsterdamse woningen. Corporaties gaat men helpen met het verbeteren van hun woningbestand, bijvoorbeeld door het versoepelen van regelgeving. Corporaties gaat men bijvoorbeeld helpen bij het doen van duurzame investeringen door afspraken te maken met huurders over hun energierekening.

Om bewoners en ondernemers de mogelijkheid te geven sneller en gemakkelijker aanpassingen aan hun pand te maken, worden de termijnen verkort waarbinnen wijzigingen op bestemmingsplannen moeten worden goedgekeurd. Daarnaast worden bestemmingen van activiteiten die er binnen een plan mogen plaatsvinden verruimd. Dat zal bijvoorbeeld gebeuren door alleen nog maar te omschrijven wat niet gewenst is. Ook wil men, op het gebied van bestemmingsplannen, *experimenteren met vrijhavens: gebieden met beperkte regelgeving waar in korte tijd bedrijvigheid sterk gestimuleerd kan worden.*

7.2 Zandvoort

Het Zandvoorts college (D66, CDA, OPZ¹⁸) wenst de Zandvoortse samenleving het gevoel terug te geven dat de politiek van en voor haar is. *De bevolking zal meer moeten kunnen participeren; binnen de participatieladder zal co-productie, de een na hoogste vorm van participatie, de beleidsnorm moeten zijn.* De zorg voor een harmonieuze en duurzame samenleving vraagt – volgens het college - om steeds meer een goede balans tussen ‘people, planet en profit’, met daarbij oog voor nieuwe oplossingen. *Men wil de krachten van het maatschappelijk middenveld benutten. Initiatieven vanuit de gemeenschap worden gestimuleerd en daadwerkelijk gebruikt.*

Gemeente Zandvoort



Het Zandvoorts volkshuisvestelijke beleid is gericht op *doorstroming, maar ook op het genereren van voldoende en betaalbare huurwoningen. Projecten zoals ‘passend wonen’¹⁹, wil men continueren en startersleningen voor jongeren wil men extra ondersteunen.*

¹⁸ Ouderen Partij Zandvoort

¹⁹ Dit is een initiatief van De Key om ouderen te laten doorstromen naar een kleinere woning.

8 Visie en missie

Iedereen kijkt anders naar de wereld om zich heen. Simpel gezegd bepaalt wie je bent, wat je ziet. Tijdens onze gesprekken met medewerkers kwamen die verschillen goed naar boven. Wat de ene zag komen, zag de ander juist gaan. Het was maar vanuit welk perspectief iets werd bekeken. Dit maakte nog eens duidelijk dat iedereen anders is, niemand is gelijk. Dat is misschien wel de wijste les die we kunnen trekken uit alle gesprekken. Het is een diversiteit die ook geldt voor onze bewoners. We moeten vooral niet proberen om ze als één grote, homogene groep te zien en te behandelen. Iedereen verdient het om als een uniek persoon benaderd te worden.

Op die manier kunnen wij bijdragen aan iets dat volgens onze medewerkers blijkbaar iedereen wél wenst: een gelukkig leven.

We verwachten dat in de metropool Amsterdam De Key ook voor komende generaties bewoners en woningzoekenden van betekenis kan zijn. Dat schept verplichtingen. Het is aan De Key om niet alleen haar gedachtengoed levend te houden, maar ook om haar vermogen als een goed rentmeester te beheren. Alleen dan kan dit steeds weer opnieuw ingezet worden voor het kwetsbare en het behoud van diversiteit.

In de voorgaande hoofdstukken is beschreven waar De Key vandaan komt en wat we nu om ons heen zien gebeuren. Het zijn beelden die ons opvallen, doen huiveren of juist aanspreken. Maar wat zien we nu als we het geheel van ontwikkelingen overzien? Welke conclusies kunnen we hieruit trekken?

In de volgende drie paragrafen komen wij tot een aantal conclusies, maken we keuzes. Doordacht maar niet statisch. Wat is opgeschreven, noemen we *'onze visie op onze omgeving en de rol die De Key daarin wenst te spelen'*. Het gaat nog niet over concrete acties, over hoeveel huurwoningen De Key wenst te hebben, of te bouwen of hoe hoog onze huren zouden moeten zijn. Dat komt later. Het gaat nu over de betekenis die De Key voor de maatschappij wenst te hebben, over de waarden waarin zij gelooft en de hoofdkeuzes die daarin worden gemaakt.

Wij voeren daarover graag nog op veel plaatsen het gesprek. Hopelijk inspireert het en daagt het voldoende uit om met elkaar het gesprek aan te gaan.

In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk zou onze missie moeten staan. Maar dat hebben we nog niet ingevuld. We willen eerst tot een definitieve visie komen; pas dan gaan we de uitdaging aan om de consequentie daarvan samen te vatten in de missie waarmee we ons herkenbaar en onderscheidend kunnen positioneren.

8.1 Wat drijft De Key

De Key is verbonden met de diversiteit van de stad. Zij is dienstbaar aan de gemeenschappen waarin zij werkzaam is en geeft eigen initiatief van mensen een kans. De Key wil er niet alleen zijn voor haar huidige klanten, maar in toenemende mate ook voor hen die de nog moeten starten op de woningmarkt.

Diversiteit van de stad

Amsterdam is een stad van vele culturen, etniciteiten, religies en sociaal-economische verscheidenheid. Juist die diversiteit in levensstijlen geeft Amsterdam haar sociale en economische vitaliteit en maakt haar tot een bruisende, internationaal georiënteerde stad.

Ons ideaal is een diverse stad waarin alle Amsterdammers zich kunnen herkennen en thuis voelen en waar iedereen de kans krijgt zijn talenten te ontplooiën. Dan wordt het potentieel van de stad ten volle benut.

8.2 Waaraan herken je straks De Key

De Key is een maatschappelijke organisatie. Als corporatie is ze anderhalve eeuw geleden door burgers opgericht om bepaalde doelen te bereiken. Voor het bereiken van haar doelen mag ze een aantal – bij wet – gelimiteerde werkzaamheden verrichten, producten inzetten en inkomensgroepen bedienen. Zij draagt daarmee bij aan het betaalbaar²⁰ wonen van mensen met een laag inkomen. Wat ziet zij daarbij als het startpunt van haar handelen (zie ook bijlage 1):

- De Key komt voort uit emancipatoire, strijdbare en solidaire tradities. Ze heeft een brede statutaire doelstelling op het gebied van de volkshuisvesting en heeft zich daarbij in het bijzonder verplicht tot het realiseren van vernieuwende initiatieven in de volkshuisvesting en het huisvesten van studenten. De Key bouwt hier graag op voort.
- De Key is werkzaam in de Metropool Amsterdam, de plaats die een belangrijke roltrapfunctie vervult voor mensen. Door die roltrapfunctie kent Amsterdam een grote diversiteit aan mensen en sociaal-economische activiteiten. De Key hecht veel waarde aan het behoud daarvan en wenst aan de roltrapfunctie bij te dragen op een bij De Key passende manier.
- De Key bezit veel woningen in dat deel van de metropool waar die diversiteit steeds meer onder druk komt, namelijk binnen of langs de rand van de Amsterdamse ring (A10). De Key kiest er voor om zich in de toekomst in hoofdzaak te richten op het bieden van huisvesting in dit gebied. Dit betekent dat elke euro in Amsterdam die vrijkomt uit verhuur of verkoop van woningen - voor zover het niet gebruikt wordt voor aflossing van onze leningen - uitsluitend in dit gebied wordt geherinvesteerd.
- De Key kan in Amsterdam van extra waarde zijn, door zich te richten op het huisvesten van starters op de woningmarkt, waaronder studenten. Daarbij wenst ze haar woningen telkens opnieuw beschikbaar te krijgen voor nieuwe starters. Daarmee verjongt de stad continu en wordt bijgedragen aan het behoud van de diversiteit in de metropool, de stad, haar wijken en buurten.
- De Key positioneert zich als een corporatie voor starters op de Amsterdamse woningmarkt.
- De Key voelt zich verplicht om haar middelen zo effectief mogelijk in te zetten. Dat betekent niet alleen een efficiënte bedrijfsvoering maar ook een begrenzing in haar ondersteuning daar waar mogelijk en gewenst vanuit haar emancipatoire doelstellingen. Daar waar mogelijk, wordt wederzijdsheid nagestreefd.
- De Key is transparant over de maatschappelijke inzet van haar vermogen, betreft haar omgeving bij het maken van keuzes en legt hierover verantwoording af.
- De Key keert graag terug in de haarvaten van de samenleving. Dichtbij onze bewoners. In wijken waar wij veel bezit hebben, versterken wij de dienstverlenende

²⁰ Conform de definitie van Aedes, zoals omschreven in hoofdstuk 6

functies vanuit beheerkantoren. Dichtbij initiatieven van mensen die zich niet herkennen in de gevestigde instituties maar toch iets kunnen betekenen voor de diversiteit van Amsterdam en daarbij onze steun kunnen gebruiken.

- De Key wil deel uitmaken van veranderingen in de samenleving. Vernieuwende initiatieven van starters faciliteren wij, we zijn bereid om mee te investeren in projecten van mensen zelf als de markt dit niet oppakt.
- De Key gelooft in talenten van mensen.
- Mensen met een beperking, waarvoor de markt geen woonruimte biedt, hebben onze bijzondere aandacht.
- De Key staat voor (behoud van) goede architectonische kwaliteit van onze gebouwen.
- De Key ambieert een verdere verduurzaming van haar woningbezit en bedrijfsvoering.
- De Key gaat als een goed rentmeester om met het vermogen dat ze in anderhalve eeuw heeft opgebouwd.
- De Key is een integere organisatie waar medewerkers verbonden zijn met de doelen die De Key nastreeft. Medewerkers zijn open en responsief naar de klant en naar elkaar. De Key werkt bij voorkeur samen met partijen die maatschappelijk verantwoord werken en onze waarden delen.
- De Key is een organisatie die haar medewerkers de ruimte geeft om professioneel te handelen en maatwerk te leveren.
- De Key speelt in op maatschappelijke ontwikkelingen. De Key biedt medewerkers de kans zich te blijven ontwikkelen.

8.3 Zandvoort, een historische verantwoordelijkheid

De Key fuseerde in 2008 met EMM uit Zandvoort. EMM constateerde dat er een grote investeringsopgave lag voor het vastgoed die ze niet alleen kon realiseren. Daarom zocht EMM een fusiepartner. Een belangrijke voorwaarde bij de fusie was een blijvende lokale verankering. Ondanks de crisis heeft De Key toch een belangrijk deel van de oorspronkelijke investeringsopgave gerealiseerd.

De afgelopen jaren hebben ons geleerd dat Amsterdam en Zandvoort twee verschillende plaatsen zijn en dat de positie van één van de corporaties in een grote stad anders is dan die van de enige corporatie in een kleine gemeente. Wat dat betekent gaan we de komende tijd verder onderzoeken.

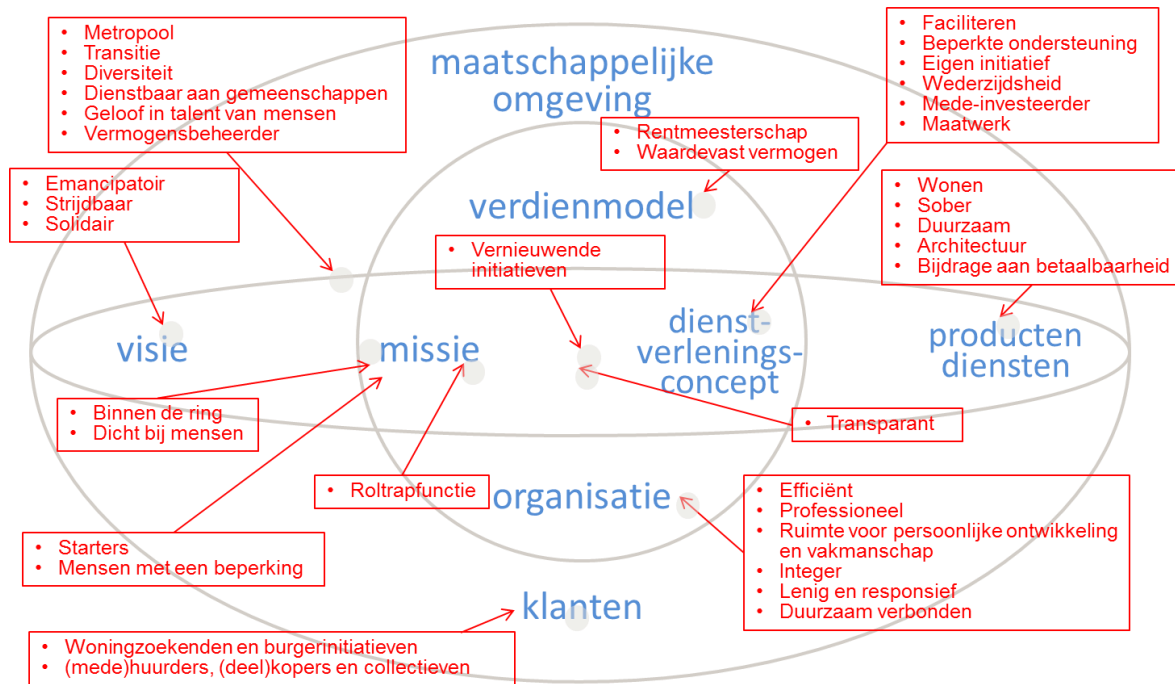
Lokale verankering staat hierbij voorop. We ontwikkelen een aparte strategie voor Zandvoort en kijken hierbij naar wat het beste is voor Zandvoort. We zoeken vervolgens naar vormen om dit ook organisatorisch op een passende wijze vorm te geven.

8.4 De missie van De Key

De missie vat kort samen waarin De Key gelooft en maatschappelijk wenst te bereiken. De missie wordt pas geformuleerd als onze visie is besproken, doorleefd en gedeeld.

Bijlage 1, De Key straks, schematisch overzicht

In paragraaf 8.1 en 8.2 is een opsomming gegeven van drijfveren, doelen en startpunten van het handelen van De Key. Hieronder zijn zij geplaatst in het 'bedrijfsmodel maatschappelijke onderneming' zoals ook al is genoemd in paragraaf 1.1.



Bijlage 2, verhalentafels

Verhalentafels: over 'wat gaat' en 'wat komt'

Alle medewerkers van De Key zijn uitgenodigd om deel te nemen aan verhalentafels. Daar werden de mensen uitgenodigd om onder meer te vertellen wat zij zien gaan en zien komen. Alle uitkomsten van de verhalentafel zijn verzameld in het verhalenboek. Hieronder zijn de belangrijkste antwoorden van voorstaande vragen samengevat. Zij zijn als (inspiratie)bron gebruikt bij het schrijven van de hoofdstukken 2 t/m 7.

Uit de Verhalentafels komt naar voren dat Key-medewerkers zien, dat de maatschappij snel en ingrijpend verandert. Al meer zekerheden, die vroeger zo vanzelfsprekend waren, zijn verdwenen of worden minder. Sociale zekerheden, vaste banen, stabiele jaarinkomens. Ook huurders die hun hele leven huren bij De Key zijn verleden tijd.

We zijn op weg naar een nieuwe samenleving waarin niets en niemand meer in een hokje te stoppen is. Sociale media spelen een grote rol in informatievoorziening en communicatie. Deze samenleving vergt flexibiliteit, het vermogen om in te spelen op voortdurend veranderende vragen. En niemand kan meer zonder digitale vaardigheden. De verschillen tussen mensen worden groter. Ook het verschil tussen arm en rijk, wel en niet zelfredzaam.

Er zijn minder gedeelde normen, een ieder maakt keuzes vanuit eigen waarden en normen. Mensen zoeken naar nieuwe zingeving, zoeken naar nieuwe vormen van gemeenschapsvorming. Medewerkers van De Key signaleren een trend waarin kwaliteit van leven belangrijker wordt dan veel geld verdienen en status. Er komt meer aandacht voor duurzaamheid. Samenwerking gebeurt op basis van ieders talent en kracht.

Grootschaligheid en massaproductie hebben de langste tijd gehad, kleinschaligheid is in opkomst. Instituties verliezen aan macht, met name bij jongeren. Liever samen dingen regelen dan vertrouwen op instituties. Zelf creëren komt in de plaats van consumeren. We worden producent van onze eigen zaken: energievoorziening, gebruiksvoorwerpen, crowdfunding. Het belang dat vorige generaties hechtten aan bezit verdwijnt noodgedwongen. Delen komt daarvoor in de plaats: van auto's, van gereedschap en andere gebruiksvoorwerpen. 'Delen is het nieuwe hebben'.

Unaniem wordt gezien dat het corporatiestelsel in de huidige vorm aan het verdwijnen is. Maar wat komt er voor in de plaats? Blijft het sociale karakter overeind? Blijft De Key een rol spelen in stedelijke vernieuwing door middel van projectontwikkeling? Zijn er in de toekomst nog sociale huurwoningen binnen de Ring in Amsterdam?

Grote zorg is er onder Key-medewerkers over de wijzigingen in de zorg met name voor ouderen. Ook de zorg over de betaalbaarheid van sociale huurwoningen komt meerdere keren ter sprake. Tussen nieuwe en zittende huurders bestaat een verschil. Nieuwe huurders hebben moeite een voor hen betaalbare huurwoning te vinden. Medewerkers zien ook meer problemen onder de nieuwe huurders, mensen die extra zorg nodig hebben. Er zijn al meer alleenstaanden.

Aan de andere kant zijn er ook huurders die zelf initiatief nemen, zelf problemen oplossen. Er zullen nieuwe woonvormen ontstaan. Te denken valt aan coöperaties, nieuwe woongroepen, allerlei vormen om zelf je woning te (ver)bouwen.

Decentralisatie en de afbouw van de verzorgingsstaat hebben veel invloed. Gemeenten leggen steeds meer verantwoordelijkheid bij de burgers. Maar daar waar de overheid loslaat, pakken mensen het op. Ze springen in het gat dat de overheid laat vallen.