

Visitatierapport

De Sleutels

periode 2014-2017



Rapportinformatie

Auteur : Visitatiecommissie
Versie : 1.0
Status : definitief
Datum : 25 oktober 2018

Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

Visitatiecommissie

Germa Reivers (voorzitter)
Bert-Jan Karrenbeld
Eef Nibbelink

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1 De Sleutels, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied	6
1.1 De Sleutels	6
1.2 Interne organisatie en toezicht	6
1.3 Het werkgebied	6
Deel I Maatschappelijk presteren in het kort.....	9
2 Het maatschappelijk presteren van de Sleutels.....	11
2.1 Recensie: Laat zien wie je bent en kijk vooruit	11
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties	14
2.3 Samenvatting per perspectief	15
Deel II Toelichting per perspectief	19
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	21
3.1 De opgaven in het werkgebied.....	21
3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep.....	22
3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	24
3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	25
3.5 (Des)investeringen in vastgoed.....	26
3.6 Kwaliteit van wijken en buurten.....	27
3.7 Ambities.....	29
3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities	29
4 Belanghebbenden	30
4.1 De belangrijkste belanghebbenden van de Sleutels.....	30
4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden	31
4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden	32
4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden	32
4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden	33
4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden	34
4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden	34
4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden.....	35
4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden.....	36
4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden	38
5 Presteren naar vermogen	39
5.1 Financiële continuïteit.....	39
5.2 Doelmatigheid	43
5.3 Vermogensinzet	45
5.4 Oordeel presteren naar Vermogen	46
6 Governance.....	47
6.1 Besturing	47
6.2 Intern toezicht.....	50
6.3 Externe legitimatie en verantwoording	52
6.4 Oordeel over Governance	53

Deel III Bijlagen.....	55
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie.....	56
Bijlage 2 CV's visitatoren	58
Bijlage 3 Bronnenlijst.....	63
Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen.....	68
Bijlage 5 Position Paper de Sleutels	70
Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3	74
Bijlage 7 Visitatieaanpak	89
Bijlage 8 Wijze van beoordeling	94

Inleiding

Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van de Sleutels. De visitatie is uitgevoerd door Pentascopel in de periode van mei tot en met augustus 2018.

De Sleutels heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons in contact gebracht met haar medewerkers en belanghebbenden en heeft het proces uitstekend gefaciliteerd. De visitatiecommissie waardeert de Sleutels voor haar medewerking tijdens de visitatie en wenst haar veel succes bij de realisatie van haar ambities.

De visitatie

De Sleutels gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 5.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Voor de beoordeling hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1.000 verhuureenheden.

Januari 2018 heeft de Sleutels Pentascopel opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren. De visitatiecommissie bestond uit Germa Reivers (voorzitter), Bert-Jan Karrenbeld en Eef Nibbelink (visitatoren). In bijlage 1 zijn de curriculae vita van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2014 tot en met 2017.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de te gebruiken waardering en de ijkpunten. Voor de beoordelingen hanteert Pentascopel conform deze eisen een 10-puntsschaal waarbij de volgende normering geldt.

- 'Presteren naar Opgaven' gaat volgens de meetschaal die is opgenomen in bijlage 8. Hierbij wordt een 7 toegekend als de prestaties volgens afspraak zijn gerealiseerd.
- De belanghebbenden hebben bij 'Presteren volgens belanghebbenden' cijfers gegeven conform de tweede tabel in bijlage 8. Hiervoor zijn geen normen gedefinieerd in het visitatiekader: de belanghebbenden waarderen hun ervaringen met de corporatie.
- Bij 'Presteren naar Ambities', 'Presteren naar Vermogen' en 'Governance' is een 6 het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden.

De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht. Het proces, de stappen en het kader van de visitatie zijn in bijlage 7 beschreven.

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van de Sleutels, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
 - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst, de prestaties in beeld met de integrale scorekaart en een korte samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
 - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van de Sleutels ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
 - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden van de Sleutels weergegeven.
 - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
 - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

1 De Sleutels, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied

1.1 De Sleutels

De Sleutels is een corporatie met 7561 woongelegenheden. Haar bezit bestaat voor het grootste deel uit eengezinswoningen (36%). Daarnaast heeft ze 34,5% meergezinsetagebouw zonder lift, 23,3% met lift, 6% hoogbouw en geen onzelfstandige overige wooneenheden. (Bron: CiP over verslagjaar 2016.) De Sleutels verhuurt met name woningen, ze bezit weinig zorg- en maatschappelijk vastgoed en geen studentenwoningen. De woningen van de Sleutels zijn ouder dan het landelijke gemiddelde. 11,3% van haar bezit is van voor 1945, 25,2% komt uit de periode 1945-1959, 12,3% uit de periode 1960-1969, 15% uit de periode 1970-1979, 18,2% uit de periode 1980-1989, 9,7% uit de periode 1990-1999, 2,6% uit de periode 2000-2009 en 5,8% uit de periode 2010 en later.

In haar ondernemingsplan 2011-2015 'Mensen, Wonen en Wijken' verwoordt de Sleutels haar missie: *"de Sleutels biedt haar huidige en toekomstige klanten goed wonen in aantrekkelijke wijken. Onze klanten zijn trots op hun woning en op hun wijk en zijn tevreden met de Sleutels. Huishoudens met een laag of middeninkomen zijn onze voornaamste doelgroep."* In dit ondernemingsplan legt de Sleutels de focus op mensen, wonen en wijken. Ze wil naar haar klanten luisteren, maatwerk bieden, betaalbare woningen aanbieden en wijken duurzaam en leefbaar maken.

In het ondernemingsplan 2016-2020 'Volkshuisvesters' spitst de Sleutels haar missie verder toe: *"De Sleutels biedt huurders en woningzoekenden met weinig kansen op de woningmarkt goede woningen in aantrekkelijke wijken."* In dit plan zet ze in op een klantgerichte dienstverlening, betaalbare woningen en het zijn van een sociaal vangnet.

Vanaf 2014 is de Sleutels door het CBC ingedeeld in de grootteklasse 5.001-10.000 vhe's.

1.2 Interne organisatie en toezicht

De Sleutels is een vereniging met 255 leden (eind 2017). De Sleutels legt verantwoording af in de Algemene Leden Vergadering (ALV).

Het toezicht op de Sleutels wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat de gehele visitatieperiode uit 5 leden.

Bij de Sleutels werken eind 2017 93 medewerkers in 84,99 fte. De corporatie wordt geleid door één directeur-bestuurder.

1.3 Het werkgebied

De Sleutels is actief in de gemeenten Leiden en Voorschoten.

Naast de Sleutels zijn in deze gemeenten andere corporaties actief:

- Leiden: Ons Doel, Portaal, Ymere, Duwo, Woonzorg Nederland en verhuurder Stichting Huisvesting Werkende Jongeren Leiden.
- Voorschoten: Woonzorg Nederland.

Het bezit van de Sleutels is grotendeels gelegen in de gemeente Leiden. Het aantal inwoners en het aantal vhe's van de Sleutels per gemeente is eind 2017 als volgt.

Gemeente	Inwoners	Vhe's	Vhe's als % van aantal inwoners
Leiden	124.445	7113	5,7%
Voorschoten	25.472	501	2,0%
Totaal	149.917	7614	5,1%

Bronnen: vhe's uit jaarverslag 2017 de Sleutels; aantal inwoners CBS online (peildatum december 2017)

In paragraaf 3.1. wordt verder ingegaan op de kenmerken van het werkgebied en de specifieke opgaven binnen het werkgebied.

Zakelijk
Betrouwbaar
Doet*haar*best
Doelgericht
Betrokken
Goed
Tijdelijke*woningen Doen
Klant/bewonerstevredenheid
Bijzondere*doelgroepen
Sociaal
Meedenken
Ambitie
Benaderbaar
Gedegen
Meedoen

2 Het maatschappelijk presteren van de Sleutels

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van de Sleutels in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Tot slot volgt een samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.

2.1 Recensie: Laat zien wie je bent en kijk vooruit

De Sleutels is meer naar buiten gegaan, er is steeds meer contact met belanghebbenden en huurders. Ook de vorige visitatie gaf dat aan, en we zien dat deze lijn is doorgezet. Als visitatiecommissie nodigen we de Sleutels uit om nog meer van zich te laten zien en te laten horen waar ze trots op is.

We hebben de Sleutels leren kennen als een gedegen corporatie: ze heeft haar zaken goed op orde en is financieel stabiel. Ze heeft in de visitatieperiode hard gewerkt aan de verdere professionalisering van haar interne organisatie. De processen zijn verbeterd en meer aangepast aan de behoefte van de huurder als klant, het management is grotendeels vernieuwd en er zijn nieuwe medewerkers binnen gekomen. Ook de samenwerking met aannemers en projectontwikkelaars krijgt een nieuwe vorm met als doelstelling om meerwaarde te bieden voor de huurder. Qua organisatie en omgangsvorm hebben we de Sleutels ervaren als een plezierige organisatie: open, eerlijk en behulpzaam. En ook als enthousiast over wat in de afgelopen jaren is bereikt. Tijdens de organisatiedialoog en de rondrit langs het bezit was dat voor ons duidelijk voelbaar. De doorontwikkeling van de organisatie is nog niet afgerond en de Sleutels werkt hieraan op vele fronten stevig door.

In de visitatieperiode zijn veel en grote projecten uitgevoerd zowel in sloop/nieuwbouw als in renovatie. In de stad Leiden hebben we een aantal fantastische renovatie- en nieuwbouwprojecten gezien waarbij in samenwerking met veel partijen mooie resultaten zijn ontstaan. Woningen en woonomgeving zijn opgeknapt waarbij is gezocht naar een evenwicht tussen vernieuwing en woongenot enerzijds en de bestaande beeldkwaliteit van de straat anderzijds. Dat heeft geleid tot renovaties op sommige plekken en sloop/nieuwbouw op andere. Bij renovatie is veel aandacht besteed aan de historie van gebouwen.

Niet alle projecten zijn zonder weerstand of problemen tot stand gekomen. Van alle projecten is uitgebreide en goed volgbare projectdocumentatie beschikbaar. Projecten zijn geëvalueerd en er is lering uit getrokken. De aanpak is nu anders dan bij eerdere projecten: bewoners worden meer en eerder betrokken bij projecten en hun input wordt meegenomen in de projecten.

De Sleutels heeft niet geaarzeld om meer te doen dan was afgesproken, ze pakt de kansen als die zich voordoen. Ze heeft bijvoorbeeld de nieuwbouw in Prinsenhoek overgenomen van een andere corporatie. Hierover is intern stevig gediscussieerd en het besluit is weloverwogen genomen, zoals dat past bij de Sleutels.

Op het gebied van energie en duurzaamheid heeft de Sleutels in de visitatieperiode vooral gewerkt aan label B in 2021 en heeft daarvoor de “Stook je rijk” trofee gehaald. Volgens eigen zeggen is dat bereikt zonder een gedegen, achterliggende visie op duurzaamheid. Dat herkennen we. Het lijkt dat de Aedes-uitvraag naar CO₂-neutraal het denken meer fundamenteel op gang heeft gebracht, terwijl het onderwerp duurzaamheid toch al langer op de agenda van de sector staat. In 2018 (na de visitatieperiode) werkt de Sleutels de ambities op gebied van duurzaamheid uit. Natuurlijk is het goed dat dit nu gebeurt, maar de Sleutels had in de ogen van de visitatiecommissie eerder een visie op duurzaamheid kunnen formuleren. Eenzelfde ontwikkeling zien we op het gebied van onderhoud: de Sleutels werkt eraan maar niet vanuit een actuele, integrale en geëxpliciteerde visie op de ontwikkeling van de portefeuille waarin de projecten een plek krijgen. De Sleutels zou haar eigen ambities fundamenteeler kunnen onderzoeken, ook samen met belanghebbenden. En de resultaten

vervolgens duidelijker neerzetten, ook in de buitenwereld. Daarmee wordt de Sleutels nog beter aanspreekbaar en transparanter voor de buitenwereld.

In de position paper geeft de Sleutels aan ernaar te streven om een goed thuis te bieden: een veilige plek in een schone, hele en veilige omgeving. Daarbij hoort dat de huurder samen met burens grip heeft op de woonomgeving, en zich in de woning thuis voelt. Een belangrijk speerpunt voor de Sleutels is en blijft klantgerichtheid. De visitatiecommissie ziet dat de Sleutels daarin stappen heeft gezet en hoort dat hierin ook nog veel te winnen is. De Sleutels heeft zich tot doel gesteld een A te scoren voor dienstverlening en vanaf 2020 bij de beste 10 van de KWH-metingen te horen. Betaalbaarheid is een ander speerpunt voor de visitatieperiode en daarna. Gezien de krapte in Leiden is de keuze om binnen de mogelijkheden ook woningen te behouden voor lagere middeninkomens een begrijpelijke. Ook is duurzaamheid genoemd als een speerpunt voor de toekomst. We hebben gehoord dat hierover nu de gedachten worden gevormd. Het is nog te vroeg om hiervan resultaten te zien. Het is echter wel een noodzakelijke voorwaarde voor de vernieuwing van het strategisch voorraadbeleid. Tot slot is stabiliteit en betrouwbaarheid genoemd als ambitie. Zoals we de Sleutels hebben leren kennen, is ze daar heel sterk in en is het vooral belangrijk dit vast te houden.

In de vorige visitatie is de Sleutels beschreven als een bloem die is opengegaan (van een beheerend naar een ontwikkelende corporatie). Dit herkennen we en we zien ook dat het proces nog gaande is. Er zijn mooie projecten uitgevoerd, dit motiveert de medewerkers om meer van dergelijke projecten te realiseren. De vorige visitatiecommissie was onder de indruk van de plannings- en controlecyclus van de Sleutels. Dit punt herkennen we: ook nu is met name ten aanzien van de projecten de cyclus transparant en compleet. Natuurlijk zijn er ook verbeterpunten genoemd. Eind 2014 heeft de bestuurder van de meeste verbeterpunten aangegeven wat de Sleutels van plan was ermee te doen.

- "Evalueer het begrip 'woonlastenneutrale huurverhoging' en pas op basis van deze evaluatie dit deel van het energiebeleid aan." De Sleutels heeft eind 2014 een poging gedaan om vast te stellen of de huurverhoging na renovatie woonlastenneutraal is geweest maar is gestuit op het niet beschikbaar zijn van cijfers die deze evaluatie mogelijk maken.
- "Zorg voor een duidelijkere koppeling tussen de eigen ambities en de maatschappelijke opgaven." We hebben gezien dat de Sleutels resultaten neerzet die passen bij de opgaven. De relatie tussen beide is echter niet ergens helder vastgelegd, bijvoorbeeld in het ondernemingsplan.
- "Betrekt de voornaamste belanghebbenden zoals de huurdervertegenwoordigers en gemeenten meer en eerder bij het maken van beleidskeuzes." Met de huurdersvertegenwoordiging is de relatie in de afgelopen jaren sterk verbeterd. Naar onze indruk heeft deze ook invloed op het beleid van de Sleutels. Voor de gemeenten is de verbetering wel zichtbaar maar wordt nog niet als voldoende ervaren.
- "Zet met collega-corporaties en de gemeente in op een coherente visie op het lokale woonbeleid en werk dit verder uit in concrete en tot individuele corporaties herleidbare prestatieafspraken." In Leiden zijn nieuwe prestatieafspraken gemaakt en jaarlijks worden er jaarafspraken gemaakt. Dat gebeurt in het overleg tussen gemeente, huurdersvertegenwoordigingen en corporaties. Deze afspraken worden op onderdelen per corporatie geconcretiseerd en gemonitord. Zowel gemeenten als de corporatie hebben echter de wens om nog concreter te worden.
- "Geef de relatie met de huurdervertegenwoordigers een nieuwe start, bijvoorbeeld door de inzet van externe begeleiding." Zoals eerder geconstateerd is de relatie sterk verbeterd, ook door inspanningen van de Sleutels.
- "Benut de kracht van de verenigingsstructuur meer en breid deze uit." Dit is een onderwerp waaraan ten gevolge van de Woningwet/Veegwet opnieuw invulling moet worden gegeven. De Sleutels is hierover intensief in gesprek. Het is niet eenvoudig maar het gesprek erover lijkt met alle partijen op een open manier te worden gevoerd.

De visitatiecommissie heeft de volgende verbeterpunten voor de Sleutels.

- Onderzoek de strategie en ambities samen met de belanghebbenden en stel ze vast. Schrijf de visie die je hebt op de inzet van het vermogen op, maak expliciet wat de keuzes zijn en waar je voor kiest. Zet een heldere visie op duurzaamheid neer en bepaal de consequenties voor de

portefeuillestrategie. Zorg vervolgens dat de belanghebbenden weten waarvoor de Sleutels staat en waar ze mee bezig is.

- Positioneer de controller goed in de organisatie zodat de onafhankelijkheid is gewaarborgd.
- Het planningsschema van de planning- en controlcyclus ziet er goed uit maar het bevat alleen interne processtappen. Vul het planningsschema aan met de afstemmomenten met externe partijen om ook dat besluitvormingsproces expliciet in beeld te hebben.
- Ga door met het inspireren en motiveren van de eigen organisatie: de doelstelling van “koploper in klantgerichtheid” en nieuwe medewerkers zijn daarbij behulpzaam.
- Werk het risicomanagement verder uit en verweef het in de rapportagecyclus (het is nu beperkt tot de projectrisico's).
- Bij de commissie is een beeld ontstaan dat de Sleutels meer zou kunnen bereiken door samen met de gemeente het gezamenlijk belang voor de stad vast te stellen en daaraan te werken vanuit ieders eigen verantwoordelijkheid. Dat geldt bijvoorbeeld voor het afstemmen van renovatieprojecten en het aanpakken van de openbare infrastructuur van een straat.

2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van de Sleutels ziet er als volgt uit.

Perspectief	Prestatievelden *					Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief	
	1	2	3	4	5				
Presteren naar Opgaven en Ambities									
Prestaties in het licht van de opgaven	7,5	7,0	6,3	7,5	7,0	7,1	75%	7,1	
Ambities in relatie tot de opgaven						7	25%		
Presteren volgens Belanghebbenden									
Prestaties naar het oordeel van de belanghebbenden	7,5	7,2	7,0	7,3	7,4	7,3	50%	7,4	
Relatie en communicatie						7,6	25%		
Invloed op beleid						7,3	25%		
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit						9	30 %	7,2	
Doelmatigheid						7	30 %		
Vermogensinzet						6	40 %		
Governance									
Besturing	Plan					6,5	6,8	33%	6,7
	Check					7			
	Act					7			
Intern toezicht	Functioneren RvC					7,3	6,8	33%	
	Toetsingskader					6			
	Toepassen Governancecode					7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					7	6,5	33%	
	Openbare verantwoording					6			

* De vijf prestatievelden zijn:

1. Huisvesting primaire doelgroep
2. Huisvesting bijzondere doelgroepen
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer
4. (Des-)investeringen in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten

Hierna volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

2.3 Samenvatting per perspectief

Presteren naar Opgaven en Ambities

De beoordeling van 'Presteren naar Opgaven' gaat volgens de eerste tabel die is opgenomen in bijlage 8. Hierbij wordt een 7 (ruim voldoende) toegekend als de prestaties volgens afspraak zijn gerealiseerd. Het onderdeel 'Ambities' wordt beoordeeld volgens de tweede meetschaal die is opgenomen in bijlage 8. Het ijkpunt is hierbij een 6. De prestatie van de Sleutels op het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities' wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,1. De commissie vindt dat de Sleutels haar voorgenomen prestaties ruim voldoende realiseert.

De visitatiecommissie kent een 7,5 toe voor de prestaties van de Sleutels op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. De Sleutels realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft. Ze werkt aan een meer passende en betaalbare woningvoorraad, wijst volgens de geldende regels toe en zet in op voldoende betaalbare woningen. Ook werkt ze actief samen met de gemeente Leiden en Voorschoten om woonfraude te bestrijden. Als aandachtspunt is door de organisatie benoemd om zich meer te richten op het vergroten van zelfraadzaamheid van ouderen.

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van de Sleutels op het gebied van Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Ze presteert voldoende op het gebied van ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften. Onder andere door het vaststellen van een ouderenbeleid en het aanpassen van bergingen ten behoeve van scootmobielen. Voor personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking heeft de Sleutels onder andere meegewerkt aan het project Villa Voorschot, een woon-werk project in Voorschoten voor autistische jongeren.

Voor de prestaties van de Sleutels op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer kent de visitatiecommissie een 6,3 toe. De Sleutels presteert voldoende op het gebied van conditie en onderhoudstoestand. De Sleutels presteert voldoende op kwaliteit van de dienstverlening. In de visitatieperiode heeft ze hogere KWH-scores behaald. Op het gebied van voldoen aan energienormen en beleid inzake energie labels scoort de Sleutels voldoende. Er ligt nog een verbetergave ten opzichte van de ambities in de sector. Dit wordt ook bevestigd door de organisatie. Ze geeft aan dat op het gebied van kwaliteit van woningen en woningbeheer ze de komende jaren nog meer mag inzetten op energie en duurzaamheid.

De visitatiecommissie kent een 7,5 toe voor de prestaties van de Sleutels op het gebied van (des)investeringen in vastgoed. De geplande nieuwbouw is in ruim voldoende mate gerealiseerd. Op het gebied van verbetering van bestaand woningbezit door renovatie/groot onderhoud scoort de Sleutels goed. De projecten zijn doorgaans grondig en degelijk voorbereid en bij de uitgevoerde renovaties is veel aandacht besteed aan de uitwerking, met oog voor (historische) details. Dit is het beeldkwaliteit van de wijken en buurten waar de projecten zijn uitgevoerd ten goede gekomen. De Sleutels geeft aan trots te zijn op wat er is gerealiseerd gedurende de visitatieperiode.

Voor Kwaliteit van wijken en buurten kent de visitatiecommissie een 7,0 toe. Op leefbaarheid presteert de Sleutels voldoende. De opgestelde wijkbeheerplannen vormen een integraal onderdeel van een gebiedsvisie of vastgoedproject en leverden een verbetering op in de leefbaarheidsscores. Daarnaast ontwikkelde de Sleutels beleid voor bijvoorbeeld erfafscheidingen en het terugdringen van schotelantennes. Op wijk- en buurtbeheer presteert de Sleutels ruim voldoende. Verder presteert de Sleutels ruim voldoende met betrekking tot het aanpakken van overlast. Het overlast(aanpak)proces is door de Sleutels doorgelicht en aangepast, en ze werkt goed samen met buurtbemiddeling van Libertas Leiden.

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van de Sleutels met een 7. De commissie heeft geconstateerd dat de Sleutels op veel gebieden haar ambities heeft verwoord. Ook sluit het beleid aan op veranderingen in wetgeving, de directe omgeving en de eigen (financiële) mogelijkheden. De Sleutels speelt in op kansen om haar woningbezit uit te breiden, iets wat wenselijk is gezien de wachtlijsten in Leiden en omgeving. Wel is de visitatiecommissie van mening dat het ambitieniveau op

het gebied van duurzaamheid omhoog kan. In 2018 (na de visitatieperiode) werkt de Sleutels de ambities op het gebied van duurzaamheid verder uit.

Presteren volgens Belanghebbenden

Bij 'Presteren volgens Belanghebbenden' geven belanghebbenden rapportcijfers zoals genoemd in bijlage 8. Het visitatiestelsel schrijft hier geen norm voor: de belanghebbenden beoordelen hun ervaring met de corporatie. De belanghebbenden beoordelen de prestaties van de Sleutels met een 7,4. De belanghebbenden zijn in het algemeen ruim voldoende tevreden.

De Huisvesting van de primaire doelgroep is gewaardeerd met een 7,5. De belanghebbenden waarderen de prestaties op dit gebied positief; de aanpak van huurachterstanden, de huisvesting van statushouders, de wijzigingen in het huurbeleid om betaalbaarheid te bevorderen, zijn met name genoemd. Men is kritisch over het aantal woningen in het goedkope segment, dat is beperkt. Daartegenover staat een tevredenheid over de beschikbaarheid van huizen in de vrije sector. De Huisvesting bijzondere doelgroepen wordt gewaardeerd met een 7,2. Men heeft veel waardering voor de realisatie van Villa Voorschot. Men ziet dat de gezamenlijke opgave steeds groter wordt en iedereen, dus ook de Sleutels, een tandje bij moet zetten. De Kwaliteit van woningen en woningbeheer is gewaardeerd met een 7. De belanghebbenden geven aan dat het bezit gemiddeld gezien ouder is, maar dat de Sleutels met renovaties grote slagen maakt. Men is kritisch over de voortgang van de Sleutels op gebied van duurzaamheid. De huurdersvereniging is kritisch over de kwaliteit van het mutatieonderhoud en de verhuurmakelaars. Ze typeert de Sleutels als zuinig. Het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed is gewaardeerd met een 7,3. De belanghebbenden waarderen de renovatieprojecten positief. De gemeenten zijn met name tevreden over de sloop/nieuwbouw projecten. De huurdersvereniging wil eerder in het proces van de renovaties betrokken worden. De gemeente Leiden geeft aan dat de Sleutels verder kan kijken dan de gemeente als partner voor het verwerven van bouwgronden. De Kwaliteit van wijken en buurten is gewaardeerd met een 7,4. De huurdersvereniging is kritisch over de kwaliteit van de wijkbeheerders, die beschikken niet altijd over alle informatie. Men ziet dat de Sleutels goede samenwerkingsverbanden heeft in het sociale domein, waardoor overlast snel kan worden aangepakt. De focus op schoon heel en veilig wordt herkend, maar in situaties die het vereisen zien de belanghebbenden dat de Sleutels een stapje extra zet, dat wordt positief gewaardeerd.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 7,6 tevreden over de relatie en de communicatie met de Sleutels. De huurdersvereniging geeft aan dat hier een verschuiving heeft plaatsgevonden. Ze wordt nu uitgenodigd om de dialoog aan te gaan en over plannen mee te denken. De communicatie naar de huurders is ze kritisch over, dat gaat met name online. De gemeenten en overige partijen zijn positief over de relatie en communicatie met de Sleutels. Ze waarderen de korte lijnen, heldere communicatie, openheid, directheid en laagdrempeligheid.

De belanghebbenden geven een 7,3 voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie. De huurdersvereniging geeft aan dat er naar haar input geluisterd wordt. De gemeenten geven aan dat de prestatieafspraken strakker hadden gekund, maar steken daarvoor hand in eigen boezem. De overige partijen geven aan dat er altijd een dialoog plaatsvindt waarin niet altijd overeenstemming wordt gevonden, maar daar is begrip voor.

Presteren naar Vermogen

Bij 'Presteren naar Vermogen' is een 6 (voldoende) het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden. Er kunnen pluspunten of minpunten worden toegekend op basis van criteria vastgelegd in het visitatiekader.

De prestatie van de Sleutels op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,2.

De financiële continuïteit van de Sleutels is in de visitatieperiode ruimschoots op orde. De visitatiecommissie heeft de financiële continuïteit beoordeeld met een 9. De Sleutels heeft in de visitatieperiode een positief toezichtsoordeel ontvangen van de Aw. Dit betekent dat de Sleutels financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop en dat de voorgenomen activiteiten passen bij haar vermogenspositie. Ze heeft structureel voldaan aan de toezichtterreinen van de Aw en voldoet aan alle kredietwaardigheidseisen van het WSW. We zien dat de financiële uitgangspositie van de Sleutels in de visitatieperiode zeer goed is, hetgeen gewaardeerd is met drie pluspunten.

De doelmatigheid van de Sleutels beoordeelt de visitatiecommissie als ruim voldoende. Ze voldoet aan het ijkpunt en heeft een pluspunt gekregen. De netto bedrijfslasten van de Sleutels zijn namelijk lager ten opzichte van de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. Daarnaast zijn de bedrijfslasten relatief meer afgenomen. De personeelskosten per VHE zijn afgenomen t.o.v. 2014, weliswaar zijn deze kosten nog wel gemiddeld hoger ten opzichte van de benchmark. De Sleutels is zich hier van bewust en in haar beleid actief bezig met het efficiënter werken, onder andere door het herinrichten van de organisatie en het anders organiseren van het onderhoud en opdrachtgeverschap.

De visitatiecommissie beoordeelt de vermogensinzet van de Sleutels als voldoende. Ze voldoet hiermee aan het ijkpunt (6). De inzet van haar vermogen verantwoordt ze voldoende in het financieel meerjarenbeeld, de jaarbegrotingen, en terugkijkend in de kwartaal/trimesterrapportages en in de jaarverslagen. In het financieel meerjarenbeeld is ze goed in staat om de consequenties van voorgenomen activiteiten financieel door te rekenen. De organisatie heeft een beeld van hoe ze het vermogen wenst in te zetten. Echter een expliciete visie op vermogensinzet is niet vastgelegd.

Governance

Bij 'Governance' is een 6 het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden. Er kunnen pluspunten of minpunten worden toegekend op basis van criteria vastgelegd in het visitatiekader.

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,7.

Het onderdeel besturing (plan, check act) waardeert de visitatiecommissie met een 6,8. De visitatiecommissie is te spreken over de opbouw van de beleidscyclus en de verantwoording die de Sleutels hiermee aflegt aan zichzelf en de buitenwereld.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Plan/Visie met een voldoende. De visie is op hoofdlijnen actueel en geeft richting aan het huidige en toekomstig handelen van de corporatie, ze is echter niet op alle punten expliciet gemaakt. De Sleutels onderkent de sterktes en zwaktes van de organisatie en stuurt op het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie en de financiële uitgangspunten om de visie en ambities waar te kunnen maken. Wel zou er een duidelijke(re) relatie kunnen worden gelegd met externe ontwikkelingen en stakeholders door zich meer naar buiten te richten.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel vertaling doelen in Besturing/Vertaling doelen met een ruim voldoende. De beleidscyclus waarin de ambitie op strategisch, tactisch en operationeel niveau is uitgewerkt is samenhangend. De Sleutels heeft een pluspunt gekregen ten opzichte van het ijkpunt vanwege haar actieve houding ten aanzien van het verbeteren en aanscherpen van de beleidscyclus. Daarnaast zijn de projectplannen voor renovatie- en nieuwbouw goed en compleet uitgewerkt.

De commissie waardeert het onderdeel Besturing/Check met een ruim voldoende. De geformuleerde doelen en ambities in de jaarbegroting kunnen aantoonbaar gevolgd worden in de periodieke rapportages. De Sleutels heeft een pluspunt gekregen omdat ze intern de zaken ruim voldoende op orde heeft, en de rapportagecyclus verder heeft verbeterd. Daarnaast worden de nieuwbouw- en renovatieprojecten uitvoerig geëvalueerd.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van de Sleutels op het onderdeel Besturing/Act met een ruim voldoende. Op basis van de uitkomsten van de periodieke rapportages stelt de Sleutels haar ambities en doelstellingen bij. De aanpassingen en bijstellingen hangen samen met de beoogde doelen en ambities. Ook trekt de Sleutels actief lering van de uitgevoerde renovatie- en nieuwbouwprojecten. Ze heeft een pluspunt gekregen ten opzichte van het ijkpunt vanwege de actieve bijsturing op basis van haar ervaringen en evaluaties.

Het interne toezicht wordt door de visitatiecommissie gewaardeerd met een 6,8. De samenstelling van de Raad van Commissarissen komt overeen met de in de profielschets beoogde deskundigheden. De leeftijden en de vakgebieden variëren. De leden van de raad nemen deel aan diverse bijeenkomsten in het kader van deskundigheidsbevordering. De raad stemt haar rolopvatting af op de ontwikkeling van de organisatie: van meer gedetailleerd toezicht en dichterbij naar meer op hoofdlijnen en op afstand. Ze is bewust bezig met de informatievoorziening en formuleert actief welke informatie zij nodig heeft. Met de bestuurder vinden jaarlijks gesprekken plaats over het functioneren. De raad is reflectief en kritisch op zichzelf. Dat heeft geleid tot een positieve ontwikkeling van de onderlinge samenwerking. Het toetsingskader en alle documenten die daarvoor de basis vormen zijn aanwezig en van voldoende kwaliteit. Het ontbreekt nog aan een goed uitgewerkt risicomanagementsysteem. De Sleutels hanteert de Governancecode van de sector op actieve wijze.

De externe legitimering en verantwoording van de Sleutels beoordeelt de visitatiecommissie met een 6,5. In haar werkgebied is de Sleutels een belangrijke partij en is daarin grotendeels gelegitimeerd. Met de gemeenten zijn prestatieafspraken gemaakt en de relatie met de huurdersvertegenwoordiging is in de visitatieperiode sterk verbeterd. Momenteel wordt in nauwe samenspraak met de leden de betrokkenheid van de vereniging in het kader van de Woningwet vormgegeven. De website van de Sleutels is volledig en bevat alle relevante informatie.

Huurwoningen
Huurdersbelang
Betrokken
De*klant*voorop
Primaire*doelgroep
Sociaal
Lagere*inkomensgroepen
Helpen
Woningen
Betaalbaar

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van de Sleutels op de vijf prestatievelden uit het visitatiekader bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De vijf prestatievelden zijn:

- huisvesting primaire doelgroepen;
- huisvesting bijzondere doelgroepen;
- kwaliteit van woningen en woningbeheer;
- (des)investeringen in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten.

In de position paper, de zelfevaluatie, de interne validatiegesprekken en de organisatiedialoog heeft de Sleutels haar eigen beeld over haar functioneren en de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie en de interviews.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied.

Daarna zijn per prestatieveld beschreven:

- de opgaven en de prestaties;
- het oordeel van visitatiecommissie;
- het zelfbeeld van de Sleutels.

De feitelijke prestaties van de Sleutels zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8. De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp. Het gemiddelde van deze laatste cijfers is het oordeel per prestatieveld. Hierbij wordt een 7 (ruim voldoende) toegekend als de prestaties volgens afspraak zijn gerealiseerd.

In paragraaf 3.7 is aangegeven in welke mate de ambities van de Sleutels passen bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard. De waardering van dit onderdeel is gebaseerd op de tweede tabel in bijlage 8. Het ijkpunt is hier een 6. Er kunnen pluspunten of minpunten worden toegekend op basis van criteria vastgelegd in het visitatiekader.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

3.1 De opgaven in het werkgebied

De Sleutels is in Leiden en Voorschoten een belangrijke corporatie. Hieronder staan per gemeente de kenmerken en opgaven beschreven.

Leiden

Leiden is een dichtbebouwde stad met een relatief hoog opgeleide bevolking. Begin 2018 heeft de stad circa 124.000 inwoners. Door de vele studenten wonen er in Leiden relatief veel jongvolwassenen, circa 25.000. Leiden heeft mede hierdoor relatief veel eenpersoonshuishoudens ten opzichte van het Nederlands gemiddelde.

De druk op de woningmarkt in gemeente Leiden is groot. De wachttijd voor een sociale huurwoning bedraagt circa 6,5 jaar. Een verdere uitbreiding van de stad is beperkt mogelijk omdat de gemeente niet aan de randen van de stad wil uitbreiden. Verdichten is de enige optie om de woningvoorraad binnen Leiden verder uit te breiden. Dit is echter een lastige opgave mede in verband met de weerstand hiertegen van omwonenden.

Naast de Sleutels zijn de woningcorporaties Ons Doel en Portaal, studentenhuisvesting-organisatie DUO en Stichting Huisvesting Werkende Jongeren Leiden actief in Leiden. Gemeente Leiden maakt met deze partijen vijfjarige prestatieafspraken. De huidige afspraken zijn gemaakt voor de periode 2015 – 2020. Binnen de vijfjarige afspraken worden met de corporaties jaarafspraken gemaakt.

De sociale woningvoorraad is relatief oud ten opzichte van het landelijke gemiddelde. Een verdere verduurzaming van de sociale huurwoningen vormt een belangrijke opgave in Leiden. Verder heeft het huidige College de ambitie om ten opzichte van de vorige collegeperiode het percentage sociale huurwoningen uit te breiden van 20% naar 30%.

Gedurende de visitatieperiode was een van de uitdagingen binnen Leiden het huisvesten van statushouders. Een opgave die is opgepakt door Ons Doel, Portaal en de Sleutels.

In de prestatieafspraken met de gemeente is leefbaarheid geen actief onderwerp. In de nieuw te maken prestatieafspraken 2020 – 2025 vormt het een aandachtspunt voor de gemeente en de corporaties.

Voorschoten

Voorschoten heeft circa 25.000 inwoners. In de periode tot 2050 wordt een bevolkingsgroei van circa 10% verwacht, waarbij de bevolking verder vergrijst.

Voorschoten is een compact dorp en is te typeren als een woon- en recreatief dorp. De bewoners hebben gemiddeld gezien hoge inkomens en zijn goed opgeleid. De woningprijzen zijn fors ten opzichte van de regio. Bewoners beginnen zich zorgen te maken dat opvolgende generaties (mede hierdoor) niet meer in Voorschoten kunnen wonen.

Binnen het dorp is er beperkt ruimte voor sociale woningbouw. Er is sprake van een forse druk op de sociale huurmarkt. Circa 15% van de huurwoningen zijn sociaal. De gemeente heeft als doelstelling gesteld om het percentage sociale huurwoningen te verhogen naar 25% door meer sociale woningen te realiseren bij nieuwbouw.

Naast de Sleutels is Woonzorg actief in Voorschoten. Woonzorg heeft circa 3.000 sociale huurwoningen en de Sleutels circa 500 woningen. Het woningbezit van de Sleutels is relatief hoog qua bouw (3 laags tot 6 laags). De sociale woningvoorraad is deels verouderd met een behoorlijke opgave in het kader van duurzaamheid.

Binnen Voorschoten zijn er op het gebied van leefbaarheid geen grote problemen.

3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep

3.2.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,5 toe voor de prestaties van de Sleutels op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. De Sleutels realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft gemiddeld meer dan de geformuleerde doelstellingen. Hiermee presteert ze goed.

De Sleutels heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6.

Woningtoewijzing en doorstroming

- De omvang van de woningvoorraad van de Sleutels is hoger dan de minimale doelstellingen van de Sleutels. Dit geldt voor zowel Leiden als Voorschoten. De minimaal gedefinieerde doelstellingen voor de jaren 2014 – 2016 zijn goed behaald. De minimale doelstellingen zijn afgeleid van de prestatieafspraken die zijn gemaakt met de gemeente Leiden en Voorschoten. De feitelijke opgaven in Leiden liggen hoger. Door beperkte beschikbaarheid van uitbreidingslocaties voor

sociale woningbouw is het echter lastig om de opgave in te vullen. Zowel gemeente als woningcorporaties erkennen deze uitdaging.

- De relatieve beschikbaarheid van betaalbare woningen voor huurders met recht op huurtoeslag als aandeel van het totale bezit van de Sleutels was zeer goed. In 2014 – 2017 zijn de minimale doelstellingen gerealiseerd. De minimale norm was 70%. Het gerealiseerde percentage is van 77% in 2014 opgelopen tot 86% in 2017.
- De Sleutels wijst volgens de geldende regels passend toe. Ze wijst meer dan gevraagd passend toe aan de primaire doelgroep. Haar prestaties op dit gebied zijn gemiddeld goed.
- De Sleutels werkt samen met de gemeente Leiden en Voorschoten om samen woningfraude te bestrijden.
- De huurderoving als gevolg van leegstand ligt gedurende de visitatieperiode gemiddeld onder de maximale norm. De Sleutels presteert goed op dit punt.
- Voor de specifieke doelgroep statushouders heeft de Sleutels afspraken gemaakt met gemeente Leiden en Voorschoten. De doelstelling heeft de Sleutels ruim voldoende gerealiseerd. Voor de doelgroep jongeren en studenten heeft de Sleutels geen specifiek doel omdat dit wordt verzorgd door collegahuisvester DUO en Stichting Huisvesting Werkende Jongeren Leiden.
- De Sleutels levert lokaal maatwerk om knelpunten op te lossen en om mensen met een urgentieaanvraag te huisvesten. In die visitatieperiode is hieraan ruim voldoende voldaan.
- Samenvattend presteert de Sleutels goed op woningtoewijzing en doorstroming.

Betaalbaarheid

- In 2014 is het huurbeleid 2014 – 2017 vastgesteld. De Sleutels hanteert als huurprijsbeleid een streefhuur van gemiddeld 85% van de maximaal redelijke huurprijs. De gemiddelde streefhuur is in de visitatieperiode toegenomen van gemiddeld 71% in 2014 naar gemiddeld 78% in 2017. Dit is een duidelijke ontwikkeling in de richting de doelstelling van gemiddeld 85%.
- De jaarlijkse huurverhoging is afhankelijk van de huidige huur ten opzichte van de streefhuur en het huishoudinkomen. Woningen met een relatief lage huur t.o.v. de streefhuur en huishoudens met hogere inkomens krijgen relatief meer huurverhoging. Woningen die nagenoeg op het niveau van de streefhuur zitten krijgen geen of een beperkte huurverhoging. Op deze wijze realiseert de Sleutels uiteindelijk een betere verhouding tussen de prijs en de kwaliteit van de woningen. De gemiddelde huurverhoging is in de visitatieperiode onder de wettelijk maximaal toegestane huurverhoging gebleven. Bij de woningen met een verhouding netto huur / streefhuur lager dan 75% is de maximaal toegestane huurverhoging toegepast gedurende de gehele periode. Bij de woningen met een verhouding hoger dan 75% en in de laagste inkomenscategorie is een lagere jaarlijkse huurverhoging toegepast. In 2017 is een gematigde huurverhoging toegepast. Qua huurbeleid scoort de Sleutels ruim voldoende.
- Bij het kernvoorraadbeleid streeft de Sleutels naar een mix van 10% goedkope woningen, minstens 50% betaalbare woningen 30% duur sociale woningen en maximaal 10% vrije sector huurwoningen. In de visitatieperiode is de verhouding relatief stabiel gebleven, waarbij er relatief meer betaalbare woningen zijn ten opzichte van de minimale doelstelling. Op het gebied van kernvoorraadbeleid scoort de Sleutels ruim voldoende.
- De Sleutels voert een klantgericht incassobeleid om huurachterstanden te voorkomen. De aanpak blijkt effectief te zijn, het aantal huurders met achterstand is afgenomen. De huurachterstand uitgedrukt als percentage van de jaarhuur laat een afnemende trend zien. Daarnaast nemen de ontruimingen en ontbindingen van huurovereenkomsten af. De Sleutels scoort bij het aanpakken van huurachterstanden goed.
- De Sleutels presteert ruim voldoende op het gebied van betaalbaarheid.

3.2.2 Zelfbeeld over Huisvesting van de primaire doelgroep¹

De Sleutels beoordeelt haar prestaties op dit prestatieveld met een 7, het door de organisatie gewenste cijfer is een 8. Ze vindt dat ze wat betreft de beschikbaarheid van woningen meer mag doen. De wachttijden in het werkgebied vindt ze blijvend onverminderd hoog. Ondanks de verrichte inspanningen blijkt de Sleutels niet in staat deze naar beneden te brengen. Ze geeft aan de wachttijden niet alleen zelf te kunnen oplossen.

De Sleutels is tevreden over de sociale woningen die zijn toegevoegd in de stad Leiden. Ze geeft ook aan tevreden te zijn over het tegengaan van huurachterstanden. Door een proactief beleid zijn de huurachterstanden relatief laag en heeft de Sleutels de huissuitzettingen tot een minimum kunnen beperken. Ook geeft ze aan haar best te hebben gedaan om statushouders te huisvesten in samenwerking met Woningstichting Ons Doel.

In de dialoog is door medewerkers als aanbeveling genoemd dat de Sleutels zich meer zou kunnen richten op het vergroten van de zelfredzaamheid van ouderen. Mede hierdoor kunnen ouderen langer zelfstandig thuis wonen.

3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

3.3.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van de Sleutels op het gebied van Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Gemiddeld realiseert ze de geformuleerde doelstellingen. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

De Sleutels heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 2 in bijlage 6.

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften

- In het ondernemingsplan 2016 - 2020 heeft de Sleutels als doelstelling om geschikte woningen voor ouderen aan te bieden. In de visitatieperiode beschikt de Sleutels over ruim 3000 woningen die geschikt zijn voor ouderen. In 2014 heeft de Sleutels een ouderenbeleid vastgesteld gericht op het zolang mogelijk ouderen zelfstandig te laten wonen. In 2015 heeft er een inventarisatie plaatsgevonden welke complexen toegankelijk kunnen worden gemaakt zonder uitzonderlijke kosten. In 2016 zijn concrete afspraken gemaakt met gemeente Leiden en de gemeente Voorschoten over de huisvesting van ouderen. Verder zijn nieuwe inzichten met betrekking tot het vergroten van de brandveiligheid uitgewerkt in 2016 en 2017. Dit heeft ook geleid tot aanpassingen van bergingen ten behoeve van scootmobielen.
- De Sleutels presteert hierop ruim voldoende.

Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking

- Voor jongeren met autisme heeft de Sleutels meegewerkt aan het voorbereiden en realiseren van huisvesting in de eigen omgeving/regio van de doelgroep. In 2015 is Villa Voorschot opgeleverd (woon-werk project in Voorschoten voor autistische jongeren met 16 eenheden) en zijn in 2017 voorbereidingen getroffen voor de realisatie van een soortgelijk complex met circa 16 eenheden in samenwerking met Stichting Puzzelstuk.
- De Sleutels presteert hierop ruim voldoende.

Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben

¹ Het zelfbeeld is geen onderdeel van de visitatiemethodiek en is niet meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. In bijlage 8 onder het kopje 'lerende organisatie' is toegelicht waarom dit is opgenomen.

- De Sleutels heeft als doelstelling om te voldoen aan de gemaakte afspraken met betrekking tot de contingent regeling voor bijzondere doelgroepen binnen regio Holland-Rijnland. In de visitatieperiode is hieraan voldaan door het in behandeling nemen van aanvragen en het soms met enige vertraging huisvesten van de aanvragers.
- In afstemming met partners in begeleiding en zorg draagt de Sleutels actief bij aan het bespreken en oplossen van specifieke casussen.
- De Sleutels presteert hierop ruim voldoende.

3.3.2 Zelfbeeld over Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De Sleutels scoort haar eigen prestaties op dit prestatieveld zelf met een 8, en dat is ook het door de organisatie gewenste cijfer. Op het gebied van woningen met een speciale zorgvraag is de Sleutels trots op de realisatie van Villa Voorschot en de voorbereidingen voor eenzelfde type project in Leiden in samenwerking met Stichting Puzzelstuk. Naast deze prestaties vindt de Sleutels dat ze ook goed vertegenwoordigd is in maatschappelijke overleggen.

3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

3.4.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,3 toe voor de prestaties van de Sleutels op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer. De Sleutels realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt voldoende, maar niet volledig conform de geformuleerde doelstellingen.

De Sleutels heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 3 in bijlage 6.

Conditie en onderhoudstoestand

- In de visitatieperiode is een conditiemeting uitgevoerd, en zijn de scores verwerkt in de onderhoudsplanung. De Sleutels heeft in de visitatieperiode een eigen conditienorm vastgesteld waaraan de onderhoudsconditie moet voldoen.
- Om koolmonoxidevergiftiging te voorkomen heeft de Sleutels in de visitatieperiode onveilige gasttoestellen/geisers deels vervangen. Een deel van de opgave heeft de Sleutels gerealiseerd na de visitatieperiode.
- Het planmatig onderhoud is in de visitatieperiode deels achtergebleven op de begroting. In de periodieke rapportages motiveert de Sleutels de afwijkingen. Afwijkingen zijn o.a. veroorzaakt doordat er teveel kosten waren opgenomen in de begroting (bijvoorbeeld voor brandveiligheidsvoorzieningen), het doorschuiven van projecten naar volgende jaren en het laten vervallen van onderhoud dat niet nodig bleek te zijn (o.a. voor nazorg bij nieuwbouwcomplexen). Deze beslissingen zijn genomen op basis van onderzoek door externe partijen.
- In 2016 is er een beleid vastgesteld voor de kwaliteit van exterieurs en in 2017 voor interieurs.
- De Sleutels presteert voldoende op conditie en onderhoudstoestand.

Kwaliteit dienstverlening

- In het ondernemingsplan 2011 – 2015 is als doelstelling gesteld om in 2014 en 2015 bij de beste 50% te horen op het gebied van KWH-metingen. In 2014 is de doelstelling met 57% niet gehaald, in 2015 met 32% wel. In 2017 heeft de Sleutels als doelstelling gesteld om minimaal een score van 7,6 te halen, deze is gerealiseerd (score 7,8).
- In de visitatieperiode is als doelstelling benoemd om een besluit te nemen over verdere digitalisering van klantverzoeken, waarbij in 2015 het doel was om 75% van de reparatieverzoeken digitaal in te dienen. Deze doelstelling is niet gerealiseerd omdat ervoor is gekozen om eerst een nieuwe website te ontwikkelen en een nieuwe basis te leggen voor de benodigde techniek.
- De Sleutels presteert voldoende op kwaliteit van dienstverlening.

Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels

- In de periode 2014 – 2017 zijn er per jaar verschillende doelstellingen geformuleerd over de energieprestaties. Deze doelstellingen heeft de Sleutels gerealiseerd. Nagenoeg alle woningen hebben een energielabel. In 2017 was de gemiddelde index 1,71 waarbij de ambitie is om in 2021 op een gemiddelde van 1,25 te realiseren. Om dit te realiseren ligt er nog een verbeteropgave ten opzichte van de ambities in de sector. De doelstellingen lagen in de visitatieperiode in lijn met de opgaven in de gemeente Leiden en Voorschoten.
- De Sleutels presteert voldoende op voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels.

Beleid en uitvoering duurzaamheid

- Voor 2014 en 2015 zijn doelstellingen geformuleerd om de CO2-uitstoot te verminderen ten opzichte van 2008. De doelstellingen zijn gerealiseerd.
- In 2014 heeft de Sleutels een regeling uitgebreid om het voor huurders aantrekkelijker te maken om zelf zonnepanelen aan te brengen. Daarnaast werden er bij de bouw van diverse nieuwbouwprojecten zonnepanelen op daken geplaatst ten behoeve van de algemene voorzieningen.
- De Sleutels scoort op dit punt ruim voldoende.

3.4.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van woningen en woningbeheer

De Sleutels scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 8 en de organisatie wenst het cijfer 9.

Ze geeft aan in te hebben gezet op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Als voorbeeld noemt ze dat diverse processen zijn verbeterd en gedigitaliseerd om klantvriendelijker te kunnen zijn voor de huurders. Dit is ook zichtbaar in de KWH-scores. Waar het aankomt op de kwaliteit van dienstverlening heeft de Sleutels zich (na de visitatieperiode) tot doel gesteld een A label te scoren en bij de beste 10 van de KWH metingen te willen horen vanaf 2020.

Ze geeft aan dat op het gebied van kwaliteit van woningen en woningbeheer ze de komende jaren nog meer mag inzetten op energie en duurzaamheid. Wel heeft ze bij de uitgevoerde renovaties qua energiezuinigheid meer gedaan dan op dat moment werd vereist.

In de dialoog is opgemerkt dat er bij klachten over woningonderhoud verder mag worden gekeken dan de specifiek klacht. Naast de functionaliteit mag meer worden beoordeeld of de situatie acceptabel is, en een bredere aanpak van de klacht/ situatie wenselijk is.

3.5 (Des)investeringen in vastgoed

3.5.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,5 toe voor de prestaties van de Sleutels op het gebied van (des)investeringen in vastgoed. De Sleutels realiseert gemiddeld meer dan de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt. Hiermee presteert ze goed.

De Sleutels heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 4 in bijlage 6.

Nieuwbouw

- Er zijn diverse nieuwbouwprojecten uitgevoerd zoals Tuinstadwijk en de Noordelijke Blokken. Deze projecten waren goed voorbereid. In elk jaar zijn de geformuleerde doelstellingen gerealiseerd.
- Aanvullend op de nieuwbouwdoelstellingen heeft de Sleutels het project de Prinsenhoek overgenomen van Ymere.
- Bij diverse nieuwbouwprojecten is er bijzondere aandacht geweest voor de inrichting directe omgeving van het project. Bijvoorbeeld door het inhuren van een landschapsarchitect bij enkele projecten.

- De Sleutels presteert ruim voldoende op nieuwbouw.

Sloop/samenvoeging

- In de visitatieperiode heeft de Sleutels geen sloop uitgevoerd.

Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)

- In de visitatieperiode zijn in Leiden en Voorschoten verschillende (grootschalige) renovatieprojecten uitgevoerd. Deze projecten zijn grondig en degelijk voorbereid.
- Bij de uitgevoerde renovaties is veel aandacht besteed aan de uitwerking, met oog voor (historische) details.
- De Sleutels presteert goed op verbetering van bestaand woningbezit.

Maatschappelijk vastgoed

- De Sleutels beschikt over enkele gemeenschappelijke ruimtes in ouderencomplexen.

Verkoop

- Het verkoopbeleid in de visitatieperiode voorziet erin dat woningen worden verkocht onder Koopgarantvoorwaarden. Het doel van het verkopen is het hebben van een woningaanbod voor de doelgroep met een inkomen tussen € 37.000 – 50.000 waarvoor vrijwel geen geschikt aanbod is. In de visitatieperiode zijn jaarlijks 24 – 54 woningen verkocht. Na de visitatieperiode heeft de Sleutels het voornemen benoemd om geen woningen meer te verkopen om zodoende de onttrekking aan de sociale woningvoorraad te beperken.

3.5.2 Zelfbeeld over (des-)investerings in vastgoed

De Sleutels scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 8 en wenst een 9. Ze geeft aan de afgelopen jaren veel te hebben geïnvesteerd in nieuwbouw en renovatie projecten, met een hoge kwaliteit. Daarmee heeft ze een belangrijke bijdrage geleverd aan de toevoeging van sociale woningen in de stad, de kwaliteit van de woningen en ook aan de (beeld)kwaliteit van de wijken en buurten waar de projecten zijn uitgevoerd (zoals Tuinstadwijk, De Kooi en Prinsenhoek (Noorderkwartier)). De Sleutels geeft aan trots te zijn op wat er is gerealiseerd gedurende de visitatieperiode.

3.6 Kwaliteit van wijken en buurten

3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van de Sleutels op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. De Sleutels realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt en tot haar taken rekent ruim voldoende.

De Sleutels heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 5 in bijlage 6.

Leefbaarheid

- In de wijken is de leefbaarheid over het algemeen voldoende of goed, en waar het niveau onvoldoende was is de Sleutels in 2015 een wijkbeheerplan gestart, zoals Slaaghwijk, de Hoven en Tuinstadwijk. In het ondernemingsplan 2016 – 2020 is als ambitie opgenomen om de leefomgeving schoon, heel en veilig te houden, waarbij elke drie maanden de leefbaarheid wordt gemeten, met als doelstelling minimaal een voldoende te scoren. In 2016 en 2017 is deze doelstelling gerealiseerd. De opgestelde wijkbeheerplannen vormen een integraal onderdeel van een gebiedsvisie of vastgoedproject en leverden een verbetering op in de leefbaarheidsscores.
- Er is een beleid opgesteld voor erfafscheidingen om de uitstraling van woningen te verbeteren. Daarnaast is de procedure voor het terugdringen van schotelantennes aangescherpt en het beleid hierover vastgesteld. In 2017 heeft de Sleutels nieuwe schoonmaakpakketten geïmplementeerd

ten behoeve van diverse complexen. Het voornemen om een groenbeleid op te stellen is uitgesteld omdat de Sleutels andere prioriteiten in de wijken had.

- Op leefbaarheid presteert de Sleutels ruim voldoende.

Wijk- en buurtbeheer

- Vanaf 2014 is het project 'student in de wijk' uitgevoerd. In dit project kregen 8 – 20 studenten in Leiden Noord een woonruimte toegewezen. Als tegenprestatie zetten de studenten zich in voor de wijk. In 2017 is het project na een evaluatie gestopt omdat de resultaten deels tegenvielen. Ook mag de Sleutels vanuit de nieuwe Woningwet alleen nog samenwerken met partijen als de leefbaarheid en/of participatie van haar eigen huurders aantoonbaar verbetert. Dit was niet (meer) van toepassing op dit project.
- In 2015 is met een intensief beheerplan verschillende buurten gekoppeld aan de inzet van studenten.
- Op wijk- en buurtbeheer presteert de Sleutels ruim voldoende.

Aanpak overlast

- De Sleutels heeft in 2015 het overlastproces doorgelicht en aangepast. In 2016 is het overlastproces aan de hand van een klantreis beleefd, wat nieuwe inzichten gaf. Dit inzicht heeft er toe geleid dat diverse stappen uit het proces konden worden geschrapt. Hierdoor kan de Sleutels sneller en klantvriendelijker handelen.
- Bij overlastzaken werkt de Sleutels enkele jaren samen met buurtbemiddeling van Libertas Leiden. De samenwerking verloopt goed. Zaken worden doorverwezen als nodig en mogelijk is. Jaarlijks verschilt het aantal doorverwijzingen.
- De visitatiecommissie waardeert deze prestaties als ruim voldoende.

3.6.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van wijken en buurten

De Sleutels scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 7, en wenst een 8. Ze is trots op het feit dat uitdrukkelijk als uitgangspunt is gekozen dat de woonomgeving begint voor de voordeur. Voorbeelden hiervan zijn: schoon heel en veilig, het tuinbeleid, schotelbeleid en handhaving op meters voor de voordeur. Daarnaast is ook expliciet gekozen om geen grote projecten meer te doen.

3.7 Ambities

De eerste vraag voor deze beoordeling is of de Sleutels haar eigen ambities heeft geformuleerd. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat de Sleutels in het ondernemingsplan op veel gebieden haar ambities heeft verwoord: klanttevredenheid, leefbaarheid, betaalbaarheid van woningen in relatie tot kwaliteit, veiligheid en samenwerking huurders, huurderbelangenorganisatie, gemeenten en overige partners. Ook heeft ze ambities in diverse beleidsstukken uitgewerkt. Bijvoorbeeld het strategisch vastgoedbeleid, ICT-beleid, leefbaarheid-beleid. De ambities met betrekking tot renovatie- en nieuwbouwplannen worden goed onderbouwd in projectplannen.

De Sleutels heeft wijkplannen in 2014 opgesteld. Een uitgewerkte en gedetailleerde analyse van de wensportefeuille is (nog) niet beschikbaar. Iets wat de Aw en WSW ook heeft geconstateerd. In 2018 (na de visitatieperiode) werkt de Sleutels de wensportefeuille uit.

Over de vraag of de ambities passen bij de opgaven heeft de commissie een positief oordeel. We hebben geconstateerd dat de Sleutels in deze visitatieperiode heeft gewerkt aan de opgaven en aan de realisatie van de organisatiedoelen. De koers van de Sleutels is helder en wordt gerealiseerd. Bij het bepalen van deze koers heeft ze oog voor de wensen en mogelijkheden van haar belangrijkste partners: de huurders en de gemeenten. Ook sluit het beleid aan op veranderingen in wetgeving, de directe omgeving en de eigen (financiële) mogelijkheden. Wel is de visitatiecommissie van mening dat het ambitieniveau op het gebied van duurzaamheid omhoog kan. In 2018 (na de visitatieperiode) werkt de Sleutels de ambities op het gebied van duurzaamheid verder uit.

Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities met een 7. De Sleutels voldoet aan het ijkpunt (6) en krijgt een pluspunt. De Sleutels heeft beleid geformuleerd dat past bij de opgaven. Ze voldoet daarmee aan het ijkpunt. Ze krijgt een pluspunt omdat ze jaarlijks de ambities en doelstellingen herrijkt, en ze de financiële consequenties hiervan beoordeelt. Daarnaast speelt de Sleutels in op kansen om haar woningbezit uit te breiden, iets wat wenselijk is gezien de wachtlijsten in Leiden en omgeving.

3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van de Sleutels met 7,1.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatieveld	Oordeel	Weging in eindoordeel
Presteren naar opgaven			
• Huisvesting primaire doelgroep	7,5	7,1	75%
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,0		
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,3		
• (Des)investeringen in vastgoed	7,5		
• Kwaliteit van wijken en buurten	7,0		
Ambities		7,0	25%
Eindoordeel presteren naar Opgaven en Ambities		7,1	

4 Belanghebbenden

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie;
- de relatie met de en wijze van communiceren van de corporatie;
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Bovendien kunnen de belanghebbenden conform het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In deze visitatie zijn de volgende personen betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van de Sleutels: een ambtenaar van de gemeente Leiden, de wethouder van de gemeente Voorschoten en twee vertegenwoordigers van de huurderbelangenvereniging de Eendracht (HBE). Daarnaast is er een ketendialoog gehouden. Daarbij waren vertegenwoordigers van zorg- en welzijnsorganisaties, collega-corporaties, gemeenten Leiden en Voorschoten, aannemers, vertegenwoordigers van de HBE en bewonerscommissies aanwezig.

Het overzicht van de externe belanghebbenden met wie de visitatiecommissie heeft gesproken, is te vinden in bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

Drie opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

- Zoals het visitatiestelsel vraagt, zijn in dit hoofdstuk de meningen van de belanghebbenden weergegeven zoals zij die naar voren hebben gebracht tijdens de gesprekken en dialogen. De commissie beoordeelt deze niet in dit hoofdstuk (conform het stelsel).
- De belanghebbenden geven cijfers op basis van de tweede tabel in bijlage 8. Zij beoordelen de prestaties van de corporatie op basis van hun ervaring. Het visitatiestelsel schrijft in dit hoofdstuk geen norm voor.
- Aanvullend op de visitatiemethodiek is aan externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Vooral het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' is belangrijk; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Het cijfer voor 'gewenst' heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. In onze visie geeft het cijfer voor 'gewenst' kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert het enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor 'huidig' en 'gewenst' om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan. In het gesprek met de huurders hebben we op een aantal onderwerpen geen gewenst cijfer gevraagd.

4.1 De belangrijkste belanghebbenden van de Sleutels

De Sleutels noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- de gemeenten Leiden en Voorschoten;
- de huurderbelangenvereniging de Eendracht (HBE);
- de collega-corporaties Ons Doel, Portaal, Duwo, Woonzorg en verhuurder Stichting Huinvesting Werkende Jongeren;
- de bewonerscommissies;
- de sociale partners, zoals Binnenvest, Topaz, Buurtbemiddeling, Present en Cardea Jeugdzorg;
- de aannemers, zoals Heembouw Wonen en Ballast Nedam Bouw.

De gemeenten Leiden en Voorschoten zijn belangrijke gesprekspartners voor de Sleutels. Het gehele bezit van de Sleutels staat in deze gemeenten. In Leiden is de Sleutels met 7113 woningen een

belangrijke sociale verhuurder. In Voorschoten is de Sleutels de enige algemene corporatie. Woonzorg heeft vanuit het verleden meer huurwoningen in Voorschoten, maar is in het algemeen meer gericht op wonen en zorg. Met beide gemeenten is er regelmatig contact op bestuurlijk en ambtelijk niveau.

Huurderbelangenvereniging de Eendracht vertegenwoordigt de huurders van de Sleutels in Leiden en Voorschoten. De huidige samenwerkingsovereenkomst tussen de HBE en de Sleutels is in 2012 opgesteld. Er is sprake van intensief contact tussen de HBE en de Sleutels. Elke zes weken heeft de HBE overleg op bestuurlijk niveau. Ook heeft zij overleg over specifieke zaken met het management team van de Sleutels. De HBE is ook vertegenwoordigd in het Leids Platform Wonen (overlegorgaan van Leidse woningcorporaties, de gemeente en een federatie van huurdersorganisaties).

Met de collega-corporaties Ons Doel, Portaal, Duwo, Woonzorg en verhuurder Stichting Huisvesting Werkende Jongeren worden de volkshuisvestelijke opgaven in Leiden en Voorschoten gerealiseerd en is er collegiaal overleg. De corporaties in Leiden zijn actief in het Leids Platform Wonen.

Met de sociale partners Stichting Binnenbest, Topaz, Buurtbemiddeling, Stichting Present en Cardea Jeudzorg is er contact over de beschikbaarheid van woningen, de dienstverlening en samenwerking in het kader van de huisvesting van bijzondere doelgroepen en het bevorderen van leefbaarheid in de wijken.

In samenwerking met haar belangrijkste partner op dit gebied Heembouw Wonen en Ballast Nedam Bouw realiseert de Sleutels haar renovatie- en nieuwbouw opgave.

4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurderbelangenvereniging	7	-
Gemeenten	8	8
Overige partijen	7,6	8,4
Gemiddeld	7,5	8

De belanghebbenden waarderen de prestaties van de Sleutels op dit gebied ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 7,5, waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 7 tot 9.

De huurderbelangenvereniging geeft een 7. Ze vindt dat de huren hoog zijn voor de doelgroep. Ook geeft ze aan dat als de situatie van de huurder verandert de Sleutels beperkt bereid is om een aanpassing te doen. Daarbij vindt ze het vervelend dat huren worden aangepast naar het nieuwe beleid bij nieuwe huurders en niet bij zittende huurders. Ze is tevreden over het feit dat er grotere woningen van niet DAEB naar DAEB zijn gegaan. Ook vindt ze dat de Sleutels goed communiceert over waarom ze aanpassingen in woningen wel of niet doet (in relatie tot de huur van de woning).

De gemeenten waarderen de prestaties met een 8. Ze zijn hierover zeer tevreden. De gemeente Leiden waardeert de inzet van de Sleutels op het gebied van het toevoegen van woningen ter verbetering van de beschikbaarheid. Beide gemeenten zijn tevreden over de wijze waarop de Sleutels heeft bijgedragen aan de opvang van statushouders. De aanpak van huurachterstanden wordt door de gemeenten als goed ervaren. De gemeente Voorschoten waardeert de aanpassingen in huurprijsbeleid van de Sleutels positief.

De overige partijen geven gemiddeld een 7,6. Zij zijn tevreden over de prestaties van de Sleutels. Men is positief over de focus van de Sleutels op de eigen doelgroep, het substantiële aantal vrije sector woningen en de wendbaarheid die de Sleutels heeft getoond in het aanpassen van het huurbeleid. Ook zien de overige partijen dat het lerend vermogen van de woningcorporatie groot is. Ze zijn kritischer over het beperkte aantal woningen in het goedkope segment. Ook vindt men dat de ambitie

op dit prestatieveld lang laag is geweest. Men heeft het gevoel dat de Sleutels de dingen doet vanuit externe prikkels in plaats van eigen ambitie.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,5 toe voor de prestaties van de Sleutels voor Huisvesting van de primaire doelgroep. De gewenste waardering is 8. Deze zou volgens de overige partijen zijn behaald als de Sleutels een hogere ambitie had nagestreefd en meer woningen beschikbaar had gemaakt in het goedkope segment.

4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurderbelangenvereniging	7	-
Gemeenten	7	8
Overige partijen	7,5	8,3
Gemiddeld	7,2	8,1

De belanghebbenden waarderen de prestaties van de Sleutels op dit gebied als ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 7,2, waarbij er een spreiding in de individuele scores is van 6 tot 8.

De huurderbelangenvereniging geeft een 7. Ze is tevreden over de wijze waarop de Sleutels invulling geeft aan het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Ze geeft aan dat de Sleutels een aantal seniorencomplexen heeft opengesteld voor alle leeftijdscategoriën en dat dit leefbaarheidsproblemen kan geven. Ze vindt de realisatie van de Villa Voorschot grandioos, wat haar betreft worden er meer soortgelijke initiatieven gerealiseerd.

De gemeenten waarderen de geleverde prestaties met een 7. Ze zijn tevreden voor zover ze een beeld hebben van de prestaties van de Sleutels op dit gebied. De gemeente Voorschoten ziet in de Sleutels een partner die helpt bij het oplossen van problemen wat betreft het huisvesten van bijzondere doelgroepen. De gemeente Leiden geeft aan dat de Sleutels achterloopt in het vervullen van de contingent afspraken. Ze mist ambitie van de Sleutels op dit gebied.

De overige partijen waarderen de inzet en prestaties van de Sleutels met een 7,5. Men geeft aan dat het aandeel dat de Sleutels levert zoals afgesproken in de contingent afspraken prima verloopt. Er is waardering voor de wijze waarop de Sleutels haar signaleringsfunctie vervult. De overige partijen zien dat de gezamenlijke opgave op dit gebied steeds groter wordt door veranderende wetgeving en ze geven aan dat iedereen, ook de Sleutels, een tandje bij moet zetten.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,2 toe voor de prestaties van de Sleutels voor Huisvesting van bijzondere doelgroepen. De gewenste waardering is een 8,1. Volgens de gemeente Leiden was deze score behaald als de Sleutels de contingentafspraken volledig had vervuld. De overige partijen hadden het gewenste cijfer gegeven als de Sleutels een tandje had bijgezet ter voorbereiding op de veranderde wetgeving.

4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurderbelangenvereniging	6,5	8
Gemeenten	7	8
Overige partijen	7,6	8,3
Gemiddeld	7	8,1

De belanghebbenden waarderen de kwaliteit van woningen en het woningbeheer ruim voldoende. Ze geven gemiddeld een 7 met een spreiding in de individuele waarderingen van 6 tot 8.

De huurderbelangenvereniging waardeert dit prestatieveld met een 6,7. Ze geeft aan dat het bezit oud is en onderhoud behoeft, maar heeft begrip dat de Sleutels niet alles in één keer kan financieren. Ze geeft ook aan dat al een behoorlijke slag is geslagen wat betreft onderhoud van de woningen. Ze is kritisch over het onderhoud bij mutaties, daar mag de Sleutels meer doen. Ze is ontevreden over de werkwijze van de verhuurmakelaars bij mutaties, die vindt ze onaangenaam. De huurderbelangenvereniging typeert de Sleutels als zuinig. Ze geeft aan dat bij renovaties en/of duurzaamheidsmaatregelen de huurder een forse huurverhoging krijgt. Hier staat ze niet achter.

De gemeenten waarderen de kwaliteit van de woningen gemiddeld met een 7. In het algemeen zijn de gemeenten tevreden over de kwaliteit van de woningen. Ze geven aan dat het bezit gemiddeld genomen wat ouder is, maar dat er met renovaties grote slagen gemaakt worden. De gemeente Voorschoten waardeert dat de Sleutels de bewoners betreft bij renovatieprojecten. Beide gemeenten kaarten duurzaamheid aan als grote opgave. Daarin vindt de gemeente Leiden dat de Sleutels een hogere ambitie kan formuleren. De gemeente Voorschoten denkt dat de Sleutels kansen in verduurzaming heeft gemist bij renovaties.

De overige partijen waarderen de kwaliteit van de woningen met een 7,6. Ze beoordelen de kwaliteit van de woningen als ruim voldoende. Men geeft aan dat de Sleutels veel doet, maar dit niet altijd zichtbaar is voor de buitenwereld. Zeker op het gebied van duurzaamheid vindt men dat de Sleutels explicieter mag aangeven waar ze mee bezig is.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7 toe voor de prestaties van de Sleutels op het prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer. De gewenste score van een 8,1 was volgens de huurderbelangenvereniging behaald als de Sleutels meer had ingezet op mutatieonderhoud. De gemeenten hadden de gewenste score gegeven als de Sleutels een hogere ambitie had getoond op gebied van duurzaamheid. De overige partijen geven aan dat de Sleutels meer mag laten zien waar ze mee bezig is t.a.v. duurzaamheid.

4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurderbelangenvereniging	6,2	-
Gemeenten	8	8
Overige partijen	7,9	8,3
Gemiddeld	7,3	8,1

De belanghebbenden waarderen de (Des-)investeringen in vastgoed gemiddeld met een 7,3 met een spreiding in de individuele waardering van 5 tot 8.

De huurderbelangenvereniging geeft een 6,2. Ze is zeer positief over het voornemen van de Sleutels om verkochte woningen in eigen complexen terug te kopen. Ze is wel bang dat de huur voor deze opgeknapt woningen hoog uit zal vallen. Ze is ontevreden over het verloop van de renovatie van de Kooi. Ze was daar graag eerder bij betrokken en vindt dat ze beter gehoord had moeten worden. Ze waardeert dit renovatieproject met een 5.

De gemeenten waarderen de prestaties op dit gebied met een 8. De gemeente Leiden waardeert de flinke investeringen in sloop/nieuwbouwprojecten. Ze geeft aan dat de Sleutels verder kan kijken dan alleen de gemeente als partner om bouwgrond te verwerven. De gemeente Voorschoten waardeert alles wat de Sleutels doet om de huurder in grote renovatieprojecten te ondersteunen, zoals een goede communicatie en het openen van wisselwoningen.

De overige partijen waarderen de prestaties met 7,9. Men is tevreden over de prestaties van de Sleutels op dit gebied.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,3 toe voor de prestaties van de Sleutels op het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed. Het verschil met de gewenste score (8,1) is niet heel groot. De gewenste score was volgens de gemeente Leiden behaald als de Sleutels meer andere partners had gezocht voor het verwerven van bouwgrond.

4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurderbelangenvereniging	6,5	-
Gemeenten	8	8
Overige partijen	7,8	8,3
Gemiddeld	7,4	8,2

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,4 voor de prestaties van de Sleutels op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten met een spreiding in de individuele scores van 6 tot 8.

De huurderbelangenvereniging waardeert de prestaties van de Sleutels met een 6,5. Ze ziet dat sommige klachten snel en adequaat worden opgelost en dat andere klachten blijven liggen. Ook ziet ze dat er meer aandacht wordt besteed aan situaties waarbij maatschappelijk werk betrokken is. Ze is ontevreden over de wijkbeheerders, deze beschikken niet altijd over de juiste informatie.

De gemeenten waarderen de prestaties met een 8. Ze zijn tevreden over de inzet van de Sleutels en de resultaten daarvan. Wel geeft de gemeente Leiden aan dat leefbaarheid onvoldoende is opgenomen in de prestatieafspraken, waardoor het moeilijker is om elkaar scherp te houden op dit onderwerp.

De overige partijen waarderen de inzet van de Sleutels op dit gebied met een 7,8. Ze geven aan dat de Sleutels goede samenwerkingsverbanden heeft in het sociale domein, waardoor overlast snel kan worden aangepakt. Men is positief over de wijkbeheerders. De overige partijen herkennen de focus op schoon, heel en veilig en waarderen erg wanneer de Sleutels een stapje meer zet in situaties waar dat nodig is (zoals bij het ontwikkelen van sociale cohesie in het nieuwe Nico van der Horst park).

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,4 voor de prestaties van de Sleutels op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten. Het verschil met de gewenste score (8,2) is niet groot. De gewenste score was volgens de gemeente Leiden behaald als er concrete prestatieafspraken waren gemaakt.

4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurderbelangenvereniging	8,3	-
Gemeenten	7	8
Overige partijen	7,7	-
Gemiddeld	7,6	8

De huurderbelangenvereniging is zeer tevreden over de relatie met de Sleutels. Ze geeft aan dat de relatie en communicatie sinds 2013 langzamerhand steeds beter is geworden. Er is waardering voor de wijze waarop de nieuwe medewerkers omgaan met de huurders. De huurderbelangenvereniging geeft aan dat ze netjes uitgenodigd wordt voor een gesprek waarin een dialoog mogelijk is. Er is nu

ruimte voor input, waar voorheen het vastgestelde plan gepresenteerd werd. Ze is kritisch over de communicatie naar de huurders, die voornamelijk online verloopt. Ze vindt het belangrijk dat er op papier gecommuniceerd blijft worden, zodat ook de doelgroep zonder computer geïnformeerd blijft.

De gemeenten geven in het algemeen aan dat de relatie met de Sleutels goed is. De gemeente Voorschoten geeft aan dat de lijnen kort zijn en ervaart de communicatie als helder en duidelijk. De gemeente Leiden geeft aan dat er veel contact is, maar dat de gezamenlijkheid in projecten beter kan. Dit uit zich in de informatievoorziening, die vaak vlak van te voren plaatsvindt waardoor er weinig ruimte voor de gemeente Leiden is om mee te denken.

De overige partijen zijn ook tevreden over de relatie met de Sleutels en de communicatie. Men typeert de Sleutels als open, direct en laagdrempelig. Daarin ziet één partij de directheid ook als valkuil: soms verzandt een gesprek in het wederzijds uitwisselen van standpunten.

De tevredenheid over de relatie en de communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 7,6. Het verschil met de gewenste score (8) is klein. Volgens de gemeente Leiden was de gewenste score behaald bij een goede samenwerking in projecten.

4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurderbelangenvereniging	7,5	-
Gemeenten	7	8
Overige partijen	7,2	-
Gemiddeld	7,3	8

De huurderbelangenvereniging is tevreden over de mate van invloed op het beleid en geeft aan dat het zin heeft om input te geven, omdat de Sleutels er iets mee doet. Ze ziet dat het voor bewonerscommissies lastiger is om invloed uit te oefenen, doordat de wijkconsulenten, die namens de Sleutels met de bewonerscommissies communiceren, weinig beslissingsbevoegdheid hebben. Ook ziet ze dat er verschillen zijn in hoe wijkconsulenten dingen oppakken en oplossen. Het is niet gemakkelijk om dat aan de orde te stellen bij de Sleutels, ze ervaart dat de gelederen bij de Sleutels sluiten als er kritiek wordt gegeven.

De gemeenten zijn tevreden over de mate van invloed op het beleid van de Sleutels. Ze geven beiden aan dat de prestatieafspraken strakker hadden gekund, wat te maken had met interne omstandigheden binnen de gemeenten. De prestatieafspraken zijn nu te weinig gericht op concrete resultaten, waardoor het moeilijk wordt om elkaar aan te spreken op de voortgang van de prestatieafspraken. De gemeente Leiden geeft aan dat urgente zaken (zoals statushouders) altijd opgepakt worden. Bij andere afspraken vindt de gemeente Leiden het soms lastig dat het gesprek op twee plaatsen gevoerd wordt: ambtelijk en in de raad.

De overige partijen zijn tevreden over de mate van invloed. Men geeft aan dat er een dialoog plaatsvindt. Er wordt niet altijd overeenstemming gevonden, maar daar is begrip voor.

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid met gemiddeld een 7,3. Het gewenste cijfer (8) was volgens de gemeenten behaald als de prestatieafspraken concreter waren opgesteld.

4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

Hieronder staat eerst een lijst met verbeterpunten per groep belanghebbenden. Daarna volgt een lijst met uitspraken die belanghebbenden hebben gedaan op de vragen waarin de Sleutels uitblinkt en waarin de Sleutels kan verbeteren.

Huurderbelangenvereniging

- Zet mensen met goede communicatie vaardigheden en voldoende beslissingsbevoegdheid in als wijkconsulent.
- Communiceer niet alleen online maar ook via een goed leesbare schrijving.
- Realiseer meer initiatieven zoals Villa Voorschot.
- Communiceer open naar huurders.
- Stel minder eisen om in aanmerking te komen voor een vrije sector woning zodat deze toegankelijker wordt voor meer inkomensklassen.

Gemeenten

- Ontwikkel meer ambitie op het gebied van huisvesten van bijzondere doelgroepen.
- Zoek afstemming met de gemeente bij keuzes die ambtelijke/politieke impact hebben.
- Wees open en verkennend in het overleg met de gemeente, ga op zoek naar de gezamenlijkheid, met respect voor een ieders verantwoordelijkheid.
- Ontwikkel een hogere ambitie op gebied van duurzaamheid en haak aan op maatschappelijke trends op gebied van duurzaamheid.
- Sta meer open voor out-of-the-box oplossingen.

Overige belanghebbenden

- Draag uit wat je opschrijft.
- Houd een gevarieerd aanbod in alle inkomenscategorieën om doorstroming te bevorderen.
- Investeer in eigen portefeuille in plaats van nieuwbouw. Verduurzaam eigen portefeuille.
- Doe meer vanuit de bezieling in plaats van om het geld. Word een meer sociale corporatie en minder een zakelijk bedrijf.
- Stel je minder terughoudend, meer bevlogen en betrokken op.
- Verbeter het mutatieonderhoud.
- Realiseer nieuwbouw voor starters.
- Verhuis bij renovaties mensen zo veel mogelijk binnen de wijk.
- Zet zwaarder in op nieuwbouw en woningen toevoegen aan het bezit.
- Zorg dat de plannen aansluiten op behoeften vanuit de woningmarkt.
- Werk meer samen en verwijf minder door als het om leefbaarheidsproblematiek gaat.
- Wees meer zichtbaar, zorg dat niet alleen de bestuurder een gezicht heeft, maar ook de medewerkers.
- Pamper de huurder niet – laat de huurder ook zelf leren.
- Blijf over de grens van schoon, heel en veilig heen stappen als dat nodig is.
- Leg een sterkere connectie met de gemeente in het sociaal domein.
- Kijk bij woningen waarbij geen groot onderhoud gepleegd wordt naar de 'quick wins'.

De visitatiecommissie heeft aan belanghebbenden gevraagd waarin de Sleutels uitblinkt en waarop ze zich nog kan verbeteren. Hieronder de uitspraken.

Waar is de Sleutels goed in?

"Stijgende lijn qua houding en communicatie naar huurders toe." 2x
"Oplevering nieuwbouwwoningen."
"Aandacht voor de wijken."
"Verantwoordelijkheidsgevoel voor maatschappelijke opgaven."
"Slechts 1 ontruiming."
"Maatschappelijke betrokkenheid."
"Weloverwogen investeringsstrategie."
"Betrokkenheid, zorgvuldig omgaan met middelen, voorzien in behoefte."
"Goed benaderbare sociaal verantwoordelijke woningcorporatie."
"Huisvesting van statushouders."
"Samenwerking met verschillende partijen en de goede harmonie waarmee dat gaat."
"Solide basis waarvanuit de Sleutels goed maatschappelijk kan presteren. Dat is knap gezien de moeilijke periode die de Sleutels achter de rug heeft."

Wat kan de Sleutels beter doen?

"Ga door met de verbetering van de communicatie met huurders."
"Ontwikkel een meer open houding in relatie tot bijzondere doelgroepen."
"Op tijd informeren van bewoners."
"Meer open houding."
"Maak meer contingentafspraken."
"Wees nog meer vooraanstaand, vernieuwend en meegaand in de trends die komen."
"Treed meer naar buiten."
"Zorg dat de doelen herkenbaar zijn en breng deze over naar de belanghouders."
"Hou in de gaten wat er nodig is aan nieuwbouw in wijk of dorp."
"Wees wat explicieter in wat je extra doet voor bijzondere doelgroepen."
"Kijk beter naar doorstroming, ondanks dat het een ingewikkeld thema is."
"Wees meer open, zeker als er dingen spelen. Laat de terughoudendheid los."
"Verschuif de focus van intern naar extern, treed ambitieuzer naar buiten. Laat de voorzichtigheid los en wees gedurfter op ambities. De Sleutels kan naar een andere fase met een ander soort uitstraling."

4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Overige partijen	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Huisvesting primaire doelgroep	7	8	7,6	7,5	7,3
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	7	7	7,5	7,2	
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,5	7	7,6	7	
• (Des)investeringen in vastgoed	6,2	8	7,9	7,3	
• Kwaliteit van wijken en buurten	6,5	8	7,8	7,4	
Relatie en communicatie met corporatie	8,3	7	7,7	7,6	7,6
Invloed op corporatiebeleid	7,5	7	7,3	7,3	7,3
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden					7,4²

² De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer en de andere twee onderdelen voor elk 25%.

5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk wordt de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. De vraag wordt beantwoord in hoeverre de Sleutels haar vermogen optimaal aanwendt - gebaseerd op een onderbouwde visie - ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

Bij 'Presteren naar Vermogen' is een 6 het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden. Er kunnen pluspunten of minpunten worden toegekend op basis van criteria vastgelegd in het visitatiekader.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een goed en volledig oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen:

- de financiële continuïteit en beheer: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil;
- de doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering;
- vermogensinzet: de corporatie zet haar vermogen verantwoord in voor maatschappelijke prestaties.

De visitatiecommissie heeft bewust voor een beschouwende functie gekozen. Dit betekent dat gezocht is naar materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt. Hierdoor wordt geborgd dat de visitaties van corporaties op elkaar zijn afgestemd en dat vergelijkingen met referentiecorporaties valide zijn. Deze externe referentie is gevonden in de rapportages van de Aw (Inspectie voor Leefomgeving en Transport - Autoriteit Woningcorporaties), het WSW en de management letters van de accountant. Met name de rapportage 'Corporatie in Perspectief' is een belangrijk toetsingskader.

Bij het schrijven van dit hoofdstuk was de jaarrekening 2017 en de AEDES-benchmark 2017 beschikbaar, maar de financiële cijfers over 2017 van Corporatie in Perspectief (CiP) niet. Bij de beoordeling van de financiële continuïteit en doelmatigheid zijn daarom nagenoeg alleen de cijfers gebruikt over de jaren 2014 tot en met 2016.

5.1 Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld hoe de corporatie haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. De beoordeling is gebaseerd op managementdocumenten, gesprekken met bestuur, management, controller en de Raad van Commissarissen, oordelen en beschikbare cijfers van de Aw en WSW, CiP en Centrum Corporatie Benchmark (CBC).

5.1.1 Oordelen WSW

Het WSW beoordeelt de corporatie jaarlijks onder andere op basis van vijf 'financial risks' (financiële ratio's). In deze paragraaf worden de financiële ratio's waaraan WSW normen heeft verbonden toegelicht en vergeleken met de referentiegroep. De vijf financiële ratio's die het WSW hanteert zijn achtereenvolgens:

- ICR - Interest Coverage;
- DSCR - Debt Service Coverage Ratio;
- LtV - Loan to value;
- Solvabiliteit;
- Dekkingsratio.

ICR (rentedekkingsgraad)

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de renteverplichtingen op het vreemd vermogen vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Het WSW hanteert een ondergrens van 1,4. Hoe hoger de ratio, hoe beter de corporatie in staat is om haar renteverplichtingen te voldoen. De Sleutels hanteert intern bij het opstellen van de meerjarenbegroting een gedeeltelijk hogere minimale norm. In de visitatieperiode 2014 - 2017 bedroeg de interne minimale norm van de Sleutels 1,4 voor DAEB en 1,8 voor niet DAEB.

ICR	2014*	2015*	2016**	2017**	Norm WSW
De Sleutels	2,11	3,54	1,62	4,2	> 1,4
Referentiecorporatie	2,18	2,39	-	-	
Landelijk	2,28	2,67	-	-	

*Bron: *Corporatie in Perspectief*

** Bron: *jaarverslag 2016 en 2017 de Sleutels*

In de periode van 2014 - 2017 bedraagt de ICR van de Sleutels tussen de 1,62 tot 4,2. De ICR van de Sleutels voldeed hiermee over de periode 2014 tot en met 2017 aan de minimale norm van het WSW (1,4). De relatief lage ICR in 2016 ten opzichte van de jaren 2014, 2015 en 2017 heeft voornamelijk te maken met een lagere operationele kasstroom in 2016 als gevolg van (eenmalige) hogere kosten voor projectmatig onderhoud.

DSCR

De DSCR geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing van leningen. Het WSW stelt een ondergrens van 1,0. Onderstaande tabel geeft de hoogte van de DSCR per jaar weer.

DSCR	2014*	2015*	2016	2017	Norm WSW
De Sleutels	2,48	3,00	2,69	3,17	> 1,0

*Jaarrekening 2014/2015 de Sleutels

In 2014 - 2017 lag de DSCR van de Sleutels ruim boven de gestelde norm van het WSW. De gegevens maken duidelijk dat de Sleutels over de afgelopen perioderuim in staat is om te voldoen aan de rente- en aflossingsverplichtingen.

Loan-To-Value (LTV)

De LTV is de verhouding tussen de leningen en de waarde van het eigen bezit op basis van bedrijfswaarde (volkshuisvestelijke exploitatiewaarde). De ratio meet in hoeverre de kasstroom genererende capaciteit van de geëxploiteerde vastgoedportefeuille op lange termijn in een gezonde verhouding staat tot de schuldpositie. Het WSW hanteert een bovengrens van 75% voor de LTV. Naarmate deze ratio lager is neemt de financiële continuïteit toe. De Sleutels hanteert intern een maximale norm van 70%.

Loan-to-Value	2014*	2015*	2016**	2017**	Norm WSW
De Sleutels	49%	49%	55%	36%	< 75%
Referentiecorporatie	65%	62%	-	-	
Landelijk	66%	62%	-	-	

*Bron: *Corporatie in Perspectief*

** Bron: *jaarverslag 2016 en 2017 de Sleutels*

Uit de tabel blijkt dat de LTV van de Sleutels in de periode 2014 tot en met 2017 varieert tussen de 36% en 49%. In geen enkel jaar wordt de maximale norm van het WSW (75%) of de eigen norm

overschreden. De Sleutels presteert hierop zeer goed. De relatief forse afname van de LTV in 2017 wordt veroorzaakt door een toename van de totale bedrijfswaarde.

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het volkshuisvestelijk vermogen in relatie tot het totale vermogen (balanstotaal). De solvabiliteit is hiermee een maatstaf in hoeverre een corporatie in staat is om aan haar lange termijn verplichtingen te blijven voldoen en om risico's op te vangen. Het WSW hanteert een ondergrens van 20% op basis van bedrijfswaarde.

Solvabiliteit	2014*	2015*	2016**	2017**	Norm WSW
De Sleutels	54%	55,7%	36,9%	55,8%	>20%
Referentiecorporatie	37,4%	40%	-	-	
Landelijk	33,0%	36,1%	-	-	

*Bron: *Corporatie in Perspectief*

** Bron: *jaarverslag 2016 en 2017 de Sleutels*

Uit de tabel blijkt dat de solvabiliteit van de Sleutels met uitzondering van 2016 relatief stabiel is gebleven. De uitzondering in 2016 is een gevolg van een afname van de bedrijfswaarde van het DAEB-vastgoed in combinatie met een toename van het balanstotaal. De solvabiliteit van de Sleutels bevindt zich in alle jaren ruim boven de minimale norm van het WSW (20%) en de solvabiliteit van de referentiecorporatie. De Sleutels scoort zeer goed op gebied van solvabiliteit.

Dekkingsratio

De dekkingsratio geeft de verhouding weer van het schuldrestant van door WSW geborgde leningen ten opzichte van de onderpandwaarde van het bij WSW ingezet onderpand. Het WSW hanteert hierbij een maximale norm van 50%. De dekkingsratio zoals opgenomen in *Corporatie in Perspectief* geeft een benadering van deze ratio. Deze geeft de verhouding weer tussen de langlopende schulden en de WOZ-waarde.

Dekkingsratio	2014*	2015*	2016**	2017**	Norm WSW
De Sleutels	14%	16%	15,5%	13,1%	< 50%
Referentiecorporatie	27%	25%		-	
Landelijk	24%	22%		-	

*Bron: *Corporatie in Perspectief* (definitie: langlopende schulden / WOZ-waarde)

** Bron: *jaarverslag 2016 en 2017 De Sleutels*

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de Sleutels in 2014 – 2016 voldoet aan de maximale norm. De dekkingsratio is lager ten opzichte van de referentiecorporatie. Dit betekent dat de Sleutels relatief minder leningen heeft opgenomen ten opzichte van de WOZ-waarde. De Sleutels scoort zeer goed op gebied van de dekkingsratio.

5.1.2 Oordelen Aw

Hieronder gaan we in op de toezichtsoordelen die door de Aw zijn afgegeven over de Sleutels.

Toezichtsoordeel

De Aw beoordeelt jaarlijks integraal de woningcorporatie. Het integrale toezicht is gericht op de governance, integriteit, rechtmatigheid en de bescherming van het maatschappelijk vermogen. Hierbij wordt het functioneren van de corporatie in samenhang gezien en afgezet tegen normen (vanuit wetgeving en beleidsregels) en het risicoprofiel van de corporatie. De beoordeling van de Aw van deze toezichtsterreinen heeft niet geleid tot het doen van interventies hierop in de periode 2014 – 2017.

Met betrekking tot bescherming van het maatschappelijk vermogen beoordeelt Aw onder andere het omvalrisico en daarmee de financiële continuïteit. Bij het toezichtveld omvalrisico beoordeelt Aw de volgende ratio's³:

- Debt Service Cover Ratio (DSCR);
- LTV (volkshuisvestelijke exploitatiewaarde in %);
- Solvabiliteit op basis van VHV-exploitatiewaarde (in %);
- Dekkingsratio (LTV o.b.v. marktwaarde);
- Volkshuisvestelijk vermogen per gewogen verhuureenheid (in €);
- Buffer per gewogen verhuureenheid (in €).

De eerste vier ratio's worden ook door het WSW beoordeeld. Deze staan toegelicht in bovenstaande paragraaf 5.1.1. Hieronder worden de ratio's volkshuisvestelijk vermogen en risicobuffer per gewogen verhuureenheid beoordeeld. De opzet van de rapportage Corporatie in Perspectief is in 2016 gewijzigd. Hierdoor ontbreken op onderdelen vergelijkende cijfers vanaf 2016.

Volkshuisvestelijk vermogen per VHE	2014	2015	2016	2017
De Sleutels	29.161	34.290	-	-
Referentiecorporatie	22.177	24.228	-	-
Landelijk	18.861	21.152	-	-

Risicobeoordeling per VHE	2014	2015	2016	2017
De Sleutels	9.674	11.003	-	-
Referentiecorporatie	8.724	10.004	-	-
Landelijk	8.375	9.572	-	-

Eigen vermogen per VHE	2014	2015	2016	2017
De Sleutels	115.141	119.684	117.265	-
Referentiecorporatie	-	-	-	-
Landelijk			105.892	-

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen en de berekende waarde van de risico's is het oordeel over de solvabiliteit van de Sleutels in de visitatieperiode positief. Het volkshuisvestelijk vermogen is hoger dan de benodigde risicobuffers.

³ Aw beoordeelt ook de ratio's solvabiliteit op basis van marktwaarde (in %) en dekkingsratio (LTV o.b.v. leegwaarde, in %). Corporatie in Perspectief (CiP) bevat geen benchmark van deze ratio's. Derhalve zijn deze niet opgenomen in dit rapport.

Het volkshuisvestelijk vermogen van de Sleutels ligt in de jaren 2014 - 2015 boven de referentiecorporatie en het landelijk beeld. Het eigen vermogen per verhuurbare eenheid is in de periode 2014 – 2016 redelijk constant, en is hoger dan het landelijke gemiddelde. Dit betekent dat de financiële continuïteit van de Sleutels beter is gewaarborgd ten opzichte van de referentiecorporatie en het landelijke gemiddelde. Net als bij de referentiecorporatie en het landelijk beeld is het totale risico per vhe van de Sleutels in 2015 toegenomen t.o.v. 2014. Hiertegenover staat een forsere toename van het volkshuisvestelijk vermogen per verhuurbare eenheid.

5.1.3 Hoe hanteert de Sleutels deze financiële indicatoren?

Bij het jaarlijks opstellen van de meerjarenbeeld maakt de Sleutels gebruik van de belangrijkste financiële ratio's. Het meerjarenbeeld maakt de Sleutels om goed in te schatten of ze in staat is om de ambities in de komende periode waar te maken waarbij de corporatie financieel blijft. De Sleutels hanteert in het meerjarenbeeld de WSW/Aw ratio's zoals solvabiliteit, Loan-to-Value, ICR, DSCR, en de dekkingsratio (marktwaarde). Bij elke ratio heeft de Sleutels een interne minimale of maximale norm gedefinieerd. De ratio's worden doorgerekend in twee varianten, waarop vervolgens gevoeligheidsanalyses worden uitgevoerd.

In de jaarverslagen en de periodieke rapportages verantwoordt de Sleutels de financiële kengetallen ook. Net als in het meerjarenbeeld zijn in de begroting en periodieke rapportages toetsingsnormen opgenomen die zijn afgeleid van de normen van WSW/Aw. De dashboards in de periodieke rapportages om de financiële positie en ratio-ontwikkeling te monitoren zijn overzichtelijk en geven inzicht in de belangrijkste waarden. De meest actuele gegevens worden afgezet tegen de jaarbegroting. In de rapportage worden de belangrijkste afwijkingen verklaard.

5.1.4 Oordeel financiële continuïteit

De visitatiecommissie beoordeelt de financiële continuïteit op een 9. De Sleutels voldoet aan het ijkpunt (6) omdat:

- ze in de visitatieperiode een positief toezichtsoordeel heeft ontvangen van de Aw. Dit betekent dat de Sleutels financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop en dat de voorgenomen activiteiten passen bij haar vermogenspositie;
- ze voldaan heeft aan de toezichtsterreinen van de Aw en er geen interventies zijn gedaan door de Aw;
- ze voldaan heeft aan alle kredietwaardigheidseisen van het WSW.

Daarnaast krijgt de Sleutels pluspunten ten opzichte van het ijkpunt omdat:

- ze op alle onderdelen zeer goed boven de gestelde norm scoort en een positieve ontwikkeling laat zien in haar ratio's;
- ze in het jaarlijks meerjarenbeeld, begroting en de rapportages zichtbaar stuurt op ratio's en kasstromen (zoals de operationele kasstroom en investeringskasstroom);
- ze op een actieve wijze een vermogensbeleid hanteert waarbij ze gebruik maakt van minimaal twee scenario's en gevoeligheidsanalyses om de consequenties te overzien van keuzes;
- ze bij het jaarlijks opstellen van het meerjarenbeeld expliciet de normen van toezichthouder doorrekent en beoordeelt.

5.2 Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de Sleutels een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling is gedaan op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens (CiP en Aedes) en gesprekken met de bestuurder, het management, de controller en de Raad van Commissarissen.

5.2.1 De netto bedrijfslasten per vhe en de ontwikkeling

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf. Bedragen in onderstaande tabel zijn exclusief leefbaarheidsuitgaven.

Ontwikkeling bedrijfslasten (€ per vhe)	2014	2015	2016	2017
De Sleutels	912	723	753	-
Referentiecorporatie	900	854	-	-
Landelijk	923	853	790	-

Bron: *Corporatie in Perspectief 2014 - 2016*;

De netto bedrijfslasten van de Sleutels liggen in de jaren 2014 – 2016 lager dan het landelijk gemiddelde. In 2015 – 2016 zijn de kosten afgenomen, en blijven deze onder het landelijk gemiddelde.

In de Aedes Benchmark over de jaren 2014 - 2016 is de Sleutels met betrekking tot het jaar 2014 geclassificeerd als een B-corporatie en met betrekking tot 2015 en 2016 geclassificeerd als een A-corporatie.

Naast de netto bedrijfslasten komt soberheid en doelmatigheid tot uitdrukking in de omvang van de formatie. In dit kader wordt de formatie uitgedrukt in het aantal vhe's per fte (zie tabel).

Aantal vhe's per fte	2014	2015	2016	2017
De Sleutels	85	84	-	-
Referentiecorporatie	106	109	-	-
Landelijk	102	106	-	-

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Het aantal vhe's per fte ligt bij de Sleutels op basis van de CiP-rapportage in 2014 en 2015 lager ten opzichte van de referentiegroep. Dit is grotendeels te verklaren doordat de Sleutels een eigen onderhoudsdienst heeft. Hiervoor gecorrigeerd is het aantal vhe's per fte circa 10% lager t.o.v. de referentiegroep in 2014 en 2015. De verhouding vhe's per fte geeft in 2015 een vertekend beeld doordat er relatief veel woningen zijn gesloopt, en weer bijgebouwd in 2016.

Sober en doelmatigheid komt ook tot uitdrukking in de gemiddelde personeelslasten. In de volgende tabel worden de gemiddelde personeelslasten vergeleken met die van de referentiecorporatie en het landelijk beeld.

Ontwikkeling personeelslasten (€ per vhe)	2014	2015	2016	2017
De Sleutels	399	406	384	-
Referentiecorporatie	408	380	-	-
Landelijk	392	357	325	-

Bron: *Corporatie in Perspectief (personeelslasten in 2014 – 2015 zijn geharmoniseerd, in 2016 omschrijving verhuur- en beheeractiviteiten (personeel)).*

Uit de tabel blijkt dat de personeelskosten per vhe in 2014 hoger zijn dan het landelijk gemiddelde, maar lager ten opzichte van de referentiecorporatie. In 2015 en 2016 zijn de kosten hoger ten opzichte van het landelijke gemiddelde. De gemiddeld hogere lasten in 2015 zijn te verklaren doordat er relatief veel woningen zijn gesloopt in 2015. In 2016 zijn er relatief meer woningen opgeleverd waardoor het gemiddelde bedrag per vhe is afgenomen.

De ontwikkeling van de personeelslasten wordt in de periodieke rapportage voldoende gemonitord. De rapportage bevat een uitgebreid FTE-overzicht met norm en realisatie op afdelingsniveau, tot zelfs individueel personeelslidniveau. Afwijkingen zoals de relatief hoge verzuim-cijfers worden verklaard. In het MT wordt hierop bijgestuurd maar het is in de rapportages niet consequent zichtbaar welke acties worden ondernomen.

5.2.2 Oordeel doelmatigheid

De visitatiecommissie beoordeelt de doelmatigheid van de Sleutels met een 7. Zij voldoet aan het ijkpunt (6) en krijgt een pluspunt omdat:

- in 2014 was de Sleutels in de benchmark een B corporatie, in 2015 en 2016 een A corporatie: de bedrijfslasten lager zijn ten opzichte van de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde, daarnaast zijn de bedrijfslasten relatief meer afgenomen;
- de personeelskosten per VHE zijn in 2016 afgenomen t.o.v. 2014;
- de Sleutels in haar beleid actief bezig is met het efficiënter werken, onder andere door het herinrichten van de organisatie en het anders organiseren van het onderhoud en opdrachtgeverschap.

5.3 Vermogensinzet

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt.

Keuzes over vermogensinzet maakt de Sleutels op jaarbasis in het meerjarenbeeld. De visie waarop deze keuzes zijn gebaseerd is niet expliciet vastgelegd in een document. Uit de gesprekken met de organisatie blijkt dat de organisatie wel een visie hierop heeft en deze consequent toepast. Bij de afwegingen in de jaarbegroting en het jaarlijks financieel meerjarenbeeld hanteert de Sleutels als uitgangspunt dat het vermogen dienstbaar is aan de volkshuisvesting. Hierbij is aan het einde van de visitatieperiode uitgesproken dat maximaal wordt ingezet op duurzaamheid. Met de huurdersvertegenwoordiging en de gemeenten wordt hierover gecommuniceerd.

De belangrijkste instrumenten die worden gehanteerd om te bewaken dat de vermogenspositie aansluit bij de beoogde koers en strategische doelstellingen zijn het financieel meerjarenbeeld de jaarbegroting, de managementrapportages, het jaarverslag en de toezichtsoordelen van de Aw en WSW. Zoals aangegeven in paragraaf 5.1.3 hanteert de Sleutels bij het opstellen van het meerjarenbeeld financiële ratio's om de financierbaarheid van de organisatie op langere termijn te beoordelen.

In de periodieke rapportages monitort de Sleutels de realisatie van de doelstellingen. Op basis van deze rapportages constateert de visitatiecommissie dat de Sleutels een groot deel van haar vermogen ingezet heeft voor haar maatschappelijke opgaven ten aanzien van de betaalbaarheid en het verbeteren danwel vernieuwen van de woningvoorraad.

5.3.1 Oordeel vermogensinzet

Het oordeel over vermogensinzet gaat over de verantwoording van de vermogensinzet. De visitatiecommissie beoordeelt de vermogensinzet van de Sleutels met een 6. De Sleutels voldoet aan het ijkpunt (6) omdat ze de inzet van haar vermogen voldoende verantwoordt in de meerjarenbegroting, de jaarbegrotingen, de kwartaal/trimesterrapportages en in de jaarverslagen. Ze is goed in staat om de consequenties van voorgenomen activiteiten financieel door te rekenen. De organisatie heeft een beeld van hoe ze het vermogen wenst in te zetten. Hierover wordt gecommuniceerd met de huurdersvertegenwoordiging en de gemeenten. Echter een expliciete visie op vermogensinzet is in de visitatieperiode niet vastgelegd.

5.4 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van De Sleutels met een 7,2.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
• Financiële continuïteit	30%	9
• Doelmatigheid	30%	7
• Vermogensinzet	40%	6
Eindoordeel presteren naar vermogen		7,2

6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. besturing van de corporatie, oftewel de PDCA-cyclus;
2. intern toezicht;
3. externe legitimatie.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling gelden het visitatiekader, de Governancecode en de VTW-criteria als referentie.

Bij 'Governance' is een 6 het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden in het visitatiekader. Er kunnen pluspunten of minpunten worden toegekend op basis van criteria vastgelegd in het visitatiekader.

6.1 Besturing

In deze paragraaf is de besturing overeenkomstig het visitatiekader beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiebesturing. Het gaat hierbij om 'Plan', 'Check' en 'Act'. 'Do' is beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden.

Plan

Plan/visie

De beleidscyclus van de Sleutels kent een termijn van vijf jaar. Voor de periode 2011- 2015 betreft dit het ondernemingsplan 'Mensen, Wonen, Wijken', opgesteld in november 2010. Dit plan heeft als uitgangspunt het verder verbeteren van het woningbezit, en het werken aan duurzame woningen in toekomstige wijken. De klant vormt hierbij het uitgangspunt. Voor de periode 2016 - 2020 betreft dit het ondernemingsplan 'Volkshuisvesters', opgesteld in januari 2016. In dit ondernemingsplan richt de Sleutels zich op de maatschappelijke missie: het bieden van goede en betaalbare woningen. Daarnaast richt het plan zich op het vergroten van de betrokkenheid van bewoners en belanghouders. Het actuele ondernemingsplan 2016 - 2020 is gepubliceerd op de website van de Sleutels.

De documenten zijn op een heldere wijze geschreven en bevatten onder andere de missie en visie van de Sleutels. Per thema heeft de Sleutels (strategische) doelstellingen inclusief resultaten gedefinieerd. Er is een verband tussen de visie, de strategische en tactische doelen en de beoogde operationele activiteiten (op hoofdlijnen). Hiermee wordt in een oogopslag duidelijk aan welke doelen de verschillende activiteiten bijdragen, en hoe de Sleutels het wil gaan doen. De geformuleerde doelen zijn in lijn met de opgaven en mogelijkheden in het werkgebied. In het ondernemingsplan 2016 – 2020 zijn lokale ontwikkelingen beperkt benoemd. Wel wordt expliciet aandacht besteed aan de gevolgen van de nieuwe Woningwet voor de beleidskeuzes.

De Sleutels stelt jaarlijks drie jaarplannen op, voor afdeling Wonen, Vastgoed en Financiën & Bedrijfsvoering. De ambities worden jaarlijks herijkt bij het opstellen van deze jaarplannen en het financieel meerjarenbeeld. Het is in de jaarplannen niet volledig inzichtelijk hoe deze zijn afgeleid van de ontwikkelingen in de omgeving en input van stakeholders (bijvoorbeeld op basis van externe informatie zoals een periodiek woonwensen-onderzoek, CBS-gegevens, gesprekken met stakeholders). De plannen lijken daarmee intern gericht. Uit de gesprekken bleek dat de Sleutels wel een duidelijk beeld van haar positie en rol in het werkgebied en een volledig beeld van de toekomstige opgaven heeft.

In 2015 is de huidige wensportefeuille en het strategisch voorraad vastgesteld. In 2016 is er een update van de marktanalyse uitgevoerd, waarbij een kleine koerswijziging is vastgesteld. Eind 2017 is een start gemaakt met de actualisatie van de portefeuillestrategie. Deze is in 2018 vastgesteld en wordt vervolgens vertaald naar de individuele complexen.

Bij het formuleren van de doelstellingen is de Sleutels zich bewust van de mogelijkheden van de eigen organisatie. De Sleutels heeft de organisatie de afgelopen jaren aangepast om ambitieuzer, efficiënter en klantgerichter te kunnen werken. Een proces wat ook na de visitatieperiode doorgaat.

De beleidsuitgangspunten zijn leidend bij het besluitvormingsproces in de organisatie en de RvC. Doordat doelstellingen structureel worden geactualiseerd (tenminste jaarlijks bij het opstellen van het jaarplan en financieel meerjarenbeeld) is er sprake van een beleidscyclus die daadwerkelijk richting geeft aan het handelen van de Sleutels.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Plan/Visie met een 6. De Sleutels voldoet hiermee aan het ijkpunt (6). De visie is op hoofdlijnen actueel en geeft richting aan het huidige en toekomstig handelen van de corporatie, ze is echter niet op alle punten expliciet gemaakt. De Sleutels onderkent de sterktes en zwaktes van de organisatie en stuurt op het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie en de financiële uitgangspunten om de visie en ambities waar te kunnen maken. Wel zou er een duidelijke(re) relatie kunnen worden gelegd met externe ontwikkelingen en stakeholders door zich meer naar buiten te richten.

Plan/Vertaling doelen

Jaarlijks wordt een kaderbrief opgesteld waarin de kaders voor de jaarplannen van de organisatieonderdelen en de Sleutels als geheel zijn opgenomen. De kaders zijn gebaseerd op het ondernemingsplan. Op basis van het ondernemingsplan en de kaderbrief worden de jaarplannen per afdeling uitgewerkt in de periode augustus / september van het jaar daarvoor.

Op basis van het gekozen beleid en de uitgangspunten van het ondernemingsplan stelt de Sleutels jaarlijks een financieel meerjarenbeeld op voor de komende 10 jaar. In het meerjarenbeeld worden financiële risico's inzichtelijk gemaakt en keuzes afgewogen. In het meerjarenbeeld wordt d.m.v. gevoeligheidsanalyses getoetst wat de effecten zijn van enkele financiële risico's op de ontwikkeling van de belangrijkste financiële ratio's. Bijvoorbeeld een lagere huurverhoging of een hogere rente. Op basis van het meerjarenbeeld en de jaarplannen per organisatieonderdeel wordt een jaarbegroting vastgesteld, deze vormt een integraal onderdeel van het jaarplan. De financiële haalbaarheid, omvang en impact van de belangrijkste risico's zijn bepaald aan de hand van scenarioanalyses in het jaarlijks opgestelde financieel meerjarenbeeld.

Voor de renovatie- en nieuwbouwprojecten stelt de Sleutels uitgebreide projectplannen op. Deze zijn goed uitgewerkt en geven een compleet beeld van de uitgangspunten, financiën, risico's, organisatie, participatie/communicatie en de planning.

Verantwoordelijkheden en taken zijn helder belegd binnen de Sleutels. Doelen zijn geformuleerd waardoor geen onduidelijkheid bestaat over de ambitie. Op onderdelen zouden de doelstellingen naar mening van de visitatiecommissie meer SMART geformuleerd kunnen worden zodat prestaties meer meetbaar zijn.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel vertaling doelen in Besturing/Vertaling doelen met een 7. De Sleutels voldoet aan het ijkpunt (6) en krijgt een pluspunt voor de uitgewerkte beleidscyclus waarin de ambitie op strategisch, tactisch en operationeel niveau in samenhang is uitgewerkt. We constateren een actieve houding ten aanzien van het verbeteren en aanscherpen van de beleidscyclus. Daarnaast zijn de projectplannen goed en compleet uitgewerkt.

Gemiddeld scoort de Sleutels daarmee in Besturing/Plan met een 6,5.

Check

De Sleutels stuurt op basis van prestatie-indicatoren (KPI's) waarover op maandbasis en op viermaand basis wordt gerapporteerd. De stuurinformatie omvat de volkshuisvestelijke en financiële aspecten, en geven een indicatie van de belangrijkste risico's die de Sleutels heeft onderkend.

De maandelijkse afdelingsrapportages kenden een eigen stijl en planning. Intussen werkt de Sleutels aan het standaardiseren van de maandrapportage qua opzet en oplevermomenten om zodoende tijdig te kunnen bijsturen. Met de maandrapportage rapporteert de Sleutels intern aan de hand van een dashboardrapportage. Hierin wordt de voortgang met betrekking tot de realisatie van de doelen inzichtelijk gemaakt. Deze rapportage is bestemd voor de gehele organisatie en wordt digitaal beschikbaar gesteld.

De tertiaal (viermaandelijks) managementrapportage is de rapportage van de managers van de verschillende afdelingen aan het bestuur over de voortgang en realisatie van de jaarplannen van het lopende jaar. De tertiaal managementrapportage wordt ook beschikbaar gesteld en besproken met de RvC. In de maanden van de tertiaal managementrapportage wordt geen maandrapportage opgesteld.

De maand- en tertiaal rapportages zijn gedurende visitatieperiodes verbeterd. De basis is strakker en compacter, en naast puur financieel te rapporteren zijn inhoudelijke resultaten opgenomen.

Met de maandelijkse en tertiaal rapportages beschikt de Sleutels over een passend monitoring- en rapportage systeem. De rapportages kennen een vaste indeling met een helder overzicht van de KPI's. Dit maakt het volgen van doelstellingen op alle niveaus overzichtelijk en transparant. De rapportages worden besproken binnen het managementteam en de Raad van Commissarissen. De rapportages geven een ruim voldoende en compleet beeld over de voorgenomen volkshuisvestelijke en financiële prestaties van de Sleutels.

Voor de grote projecten stelt de Sleutels tussentijds voortgangsnotities op. De projecten komen ook aan bod in de tertiaal managementrapportage.

De visitatiecommissie constateert dat de Sleutels intern het onderdeel 'check' ruim voldoende op orde heeft, en waardeert dat de Sleutels continu werkt aan verbetering hiervan.

De commissie waardeert het onderdeel Besturing/Check met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt (6) en krijgt een pluspunt omdat de geformuleerde doelen en ambities in de jaarbegroting aantoonbaar gevolgd worden in de periodieke rapportages. De visitatiecommissie constateert dat de Sleutels intern de zaken ruim voldoende op orde heeft, en de rapportagecyclus verder heeft verbeterd. Daarnaast worden de projecten uitvoerig geëvalueerd.

Act

Op basis van de maand-/ trimesterrapportages stuurt de Sleutels bij als zij afwijkingen constateert. Het rapportageformat is in de visitatieperiode verbeterd waardoor afwijkingen ten opzichte van de KPI's duidelijk zijn weergegeven.

In de rapportage wordt per thema een bondige toelichting gegeven op de afwijking van KPI's. Bij gesignaleerde afwijkingen ontbreekt echter een expliciete vervolgactie. De rapportage vormt met name een toelichting op de uitkomsten. De visitatiecommissie constateert dat er feitelijk wordt bijgestuurd op basis van geconstateerde achterstanden in de rapportages. Bijsturing vindt meestal plaats in het managementoverleg. Ook vindt bijsturing plaats bij het opstellen van de jaarplannen en het financieel meerjarenbeeld. De bijsturing is niet overal expliciet vastgelegd.

De afgeronde projecten wordt er uitvoerig geëvalueerd. De Sleutels gebruikt de opgedane ervaring en benoemde verbeterpunten bij nieuwe projecten. Bijvoorbeeld het (anders) betrekken van bewoners en verder verbeteren van de samenwerking met aannemers.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van de Sleutels op dit onderdeel met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt (6) en krijgt een pluspunt omdat ze op basis van de uitkomsten van de periodieke rapportages haar ambities en doelstelling bijstelt, bijvoorbeeld de duurzaamheidsambities. Daarnaast zien we dat de aanpassingen en bijstellingen samenhangen met de beoogde doelen en ambities, in

lijn met de geformuleerde visie en uitgangspunten. Ook ziet de visitatiecommissie dat ze bijzonder goed lering trekt van de uitgevoerde renovatie- en nieuwbouwprojecten.

6.2 Intern toezicht

Het functioneren van de Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen

De raad van de Sleutels bestaat tijdens de hele visitatieperiode uit vijf leden. Twee leden van de raad zijn benoemd op voordracht van de huurders en één op voordracht van de OR. De Sleutels beschikt in de visitatieperiode over een duidelijke en heldere profielschets van de raad. Deze wordt geactualiseerd en gespecificeerd bij de werving van een nieuw lid. Tijdens de visitatieperiode zijn geen nieuwe leden geworven.

De visitatiecommissie beoordeelt de diversiteit in de raad als positief ondanks het gegeven dat er op dit moment maar één vrouw in de raad zit. De leeftijden van de commissarissen variëren (tussen 44 en 66), evenals de vakgebieden. Er is kennis en ervaring in de volkshuisvesting, juridisch zaken, financiën, vastgoed, zorg en organisatieontwikkeling.

De commissarissen nemen deel aan diverse bijeenkomsten en opleidingsactiviteiten in de sector. Soms wordt door de Sleutels een cursus voor de hele raad geregeld, bijvoorbeeld over de invloed van de nieuwe Woningwet op governance en het afwegingskader CO2-neutraal. Individuele deelname aan cursussen wordt teruggekoppeld aan de andere leden van de raad. Ook voldoen de individuele leden aan het vereiste aantal PE-punten. Deze worden gepubliceerd in het jaarverslag. Wat nog ontbreekt is een opleidingsplan dat is gebaseerd op een gezamenlijke visie over wat de raad als geheel en de individuele leden in relatie tot de Sleutels kan leren.

De onafhankelijkheid en de nevenfuncties van de leden zijn verantwoord in het jaarverslag. Alle leden van de raad zijn lid van de VTW (Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties). Er wordt gewerkt met een introductieprogramma voor nieuwe leden van de raad. Vanaf 2018 wordt de samenstelling van de raad binnen 2,5 jaar volledig vernieuwd. Momenteel vindt er een discussie plaats hoe de continuïteit daarbij voldoende kan worden gewaarborgd.

De raad werkt met een remuneratie-, audit- en projectencommissie. De werkwijze en verantwoordelijkheden van de commissies zijn vastgelegd in aparte notities. In de notulen is zichtbaar dat de verantwoordelijkheid voor de deelgebieden bij de gehele raad ligt.

De visitatiecommissie beoordeelt de Sleutels op dit onderdeel met een 6. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze heeft een profielschets, werft nieuwe leden buiten de eigen kring en openbaar, ze besteedt aandacht aan de deskundigheid van haar leden en de samenstelling van de raad is divers.

Rolopvatting van de Raad van Commissarissen

De raad van de Sleutels heeft een heldere rolopvatting en deze opvatting ontwikkelt mee met de ontwikkelingen in de organisatie en de sector en het vak van toezichthouder. In de toezichtsvisie van 2018 heeft ze haar opvatting daarover vastgelegd, waarbij een onderscheid is gemaakt naar de drie rollen van de RvC. In de tijd dat de functies in de organisatie op sommige plekken kwalitatief minder ingevuld waren, is de raad in haar rol als toezichthouder dichterbij op de organisatie en de inhoud gaan zitten. Tegelijkertijd zijn er discussies geweest over de mate van afstand en betrokkenheid, met name ten opzichte van de rol van de bestuurder. Ook in de projecten- en auditcommissie is deze rolinvulling te zien. Tevens heeft de raad in haar rolopvatting een ontwikkeling laten zien: in het begin werden plannen meer op detailniveau besproken, terwijl tegen het eind van de visitatieperiode het gesprek meer gaat over de motivatie van de gemaakte en voorliggende keuzes, de doelen die ermee worden nagestreefd etc. Dus meer gericht op het toetsen van de plannen aan de missie en visie van de Sleutels. Ze geeft daarbij duidelijk aan dat ze dit soort informatie wil krijgen. De raad daagt de organisatie daarmee ook uit om zich verder te ontwikkelen. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar in de vraag om in projectplannen het afwegingskader toe te voegen en om de afzonderlijke projectplannen in de totale strategie te plaatsen. De raad heeft een praktijk waarin ze MT-leden vraagt om documenten zelf toe te lichten. Ze overlegt minimaal jaarlijks met de OR. De relatie van de raad met de externe stakeholders is onderwerp van gesprek, ook met de bestuurder. Een vertegenwoordiging van de raad is aanwezig bij de algemene ledenraadvergadering van de vereniging. Momenteel wordt gezocht naar

een praktische invulling van de bevoegdheden van de raad en de vereniging. Ook bezoekt de raad externe bijeenkomsten over wonen die in Leiden worden georganiseerd. Ze is actief in het contact met de huurdersorganisatie HBE. De raad wil daarbij niet in de bevoegdheid van de bestuurder treden en voert daarover regelmatig het gesprek. Er vindt tot nu toe geen gesprek van de raad met de controller zonder de bestuurder plaats. De functie van controller wordt op dit moment extern ingevuld en er wordt nog gezocht naar een goede invulling en positionering van de functie. De raad voert jaarlijks een functionerings- en een beoordelingsgesprek met de bestuurder over haar functioneren. De honorering van de bestuurder valt binnen de kaders van de WNT. De prestaties van de bestuurder worden afgeleid van het ondernemingsplan.

We beoordelen de Sleutels op dit onderwerp met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt (6): de raad is zich bewust van haar verschillende rollen, houdt deze rollen goed in de gaten, en heeft een open relatie met de bestuurder. De Sleutels krijgt twee pluspunten omdat de visitatiecommissie constateert dat de raad actief bezig is met de manier waarop ze haar rol invult en dat ze deze invulling aanpast aan de situatie. Bovendien stelt ze haar rolinvulling regelmatig ter discussie en daagt ze de organisatie uit om zich verder te ontwikkelen.

Zelfreflectie

De raad heeft in de visitatieperiode vier keer een zelfevaluatie uitgevoerd, waarvan drie keer met externe begeleiding. Ze hecht hierbij veel waarde aan de onafhankelijkheid van een externe begeleider. In 2015 heeft de raad zonder externe begeleiding een korte zelfevaluatie gehouden aan de hand van de herbenoeming van één van haar leden. Hiervan is geen verslag gemaakt. De raad is kritisch op zichzelf en het functioneren als team heeft aandacht. In de manier waarop de raad met de visitatiecommissie het gesprek hierover voert was dat merkbaar. Ze spaart zichzelf niet en zoekt actief naar mogelijkheden tot verbetering. Er worden actiepunten afgesproken die (eenmaal) in de volgende zelfevaluatie als startpunt zijn meegenomen. Bij de zelfevaluaties is de bestuurder gedeeltelijk aanwezig. Naast de momenten van zelfevaluatie zijn in de notulen van de raad regelmatig gesprekken over het functioneren van de raad en de relatie met de bestuurder zichtbaar. De onderwerpen in de zelfevaluatie zijn breed, ze gaan over de vergadercultuur, de rol van de voorzitter, de relatie met de stakeholders, de relatie tussen de raad en de bestuurder, de visie op de Sleutels enz. Voor zover de visitatiecommissie dat kan beoordelen, is de samenwerking binnen de raad in de afgelopen vier duidelijk verbeterd. Hoewel de toezichtsvisie pas in 2018 is vastgelegd, zien we in het gesprek met de raad en in de zelfevaluaties dat de opvattingen van de raad over haar visie op toezicht onderwerp van gesprek is en de opvattingen daarover actief gedeeld worden.

We beoordelen de Sleutels op dit punt met een 8. De raad voldoet aan het ijkpunt (6), ze heeft regelmatig evaluaties van het eigen functioneren gehouden, het merendeel met externe begeleiding. Er zijn pluspunten toegekend omdat de raad laat zien dat ze actief omgaat met de uitkomsten van de zelfreflecties en zeer actief heeft gewerkt aan de verbetering van het functioneren van de raad als geheel en de taak- en rolverdeling met de bestuurder.

Toetsingskader

In 2018 is het toetsingskader op papier gezet en vastgesteld. Het is een korte, globale opsomming van documenten als onderdeel van de toezichtsvisie. De Sleutels heeft veel zaken in reglementen en statuten vastgelegd, er zijn ondernemingsplannen, jaarplannen, meerjarenbegrotingen, strategische voorraadbeleid, prestatieafspraken etc. Alle documenten die het toetsingskader vormen zijn aanwezig bij de Sleutels en van voldoende kwaliteit. Er is een praktijk waarin aan deze documenten gerefereerd wordt. Met name de volkshuisvestelijke visie van de Sleutels is de laatste jaren steeds vaker expliciet basis voor de besluitvorming en het toezicht in de raad. Sommige documenten zijn niet actueel: het Reglement RvC is uit 2010, de profielschets RvC uit 2011, de Klokkenluidersregeling uit 2009. In het rapport van de Governance-inspectie door de Aw d.d. 29-9-2017 is genoemd dat het SVB en het investeringsstatuut zouden worden geactualiseerd. Dat is juni 2018 nog niet gebeurd. Het risicobeheersingssysteem is niet duidelijk uitgewerkt. Het reglement financieel beleid en beheer en het treasurystatuut zijn vóór 1-1-2017 goedgekeurd door de Aw, waarmee de Sleutels heeft voldaan aan de Woningwet.

We beoordelen de Sleutels op dit onderdeel met een 6. Ze voldoet aan het ijkpunt omdat er voldoende documenten zijn van voldoende kwaliteit die als toetsingskader dienen. De documenten worden gehanteerd bij de besluitvorming. De actualiteit van sommige documenten kan worden verbeterd.

Toepassing Governancecode

De Sleutels hanteert de governancecode en op de site van de Sleutels staan het rooster van aftreden, de profielschets, de integriteitscode, de klokkenluidersregeling, de oordeelsbrief van de Aw en het visitatierapport. In 2015 is de checklist Governancecode ingevuld en is een aantal acties benoemd. Het merendeel van de acties is uitgevoerd.

We beoordelen de prestaties van de Sleutels met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt (6): ze leeft de governancebepalingen na. Ze krijgt een pluspunt voor de mate waarin ze actief de uitgangspunten hanteert zoals deze zijn opgenomen en bedoeld in de governancecode en verbeteracties benoemt en uitvoert, zoals het expliciteren van het toetsingskader.

6.3 Externe legitimatie en verantwoording

Externe legitimatie

De visitatiecommissie ziet dat de Sleutels grotendeels gelegitimeerd is in haar omgeving. Zo zijn de belanghebbenden van de Sleutels betrokken geweest bij de totstandkoming van het ondernemingsplan. De Sleutels heeft een helder beeld van wie haar belanghebbenden zijn en onderhoudt daarmee regelmatig contact. De Sleutels wordt in Leiden gezien als een belangrijke partij omdat ze daar een substantieel aantal woningen heeft. Ze wordt door sommige belanghebbenden een vanzelfsprekende partner genoemd. In Voorschoten heeft ze een relatief beperkt aantal woningen maar is wel de grootste van de algemene corporaties (Woonzorg heeft daar de meeste sociale huurwoningen, maar haar ambitie ligt meer op zorg- en seniorenhuisvesting). Daarmee is de Sleutels voor deze gemeente, ondanks de beperkte omvang van het bezit, een belangrijke gesprekspartner.

In het kader van het maken van prestatieafspraken heeft de Sleutels, samen met andere corporaties, in beide gemeenten prestatieafspraken gemaakt. In de gemeente Leiden zijn er afspraken voor hele visitatieperiode. Er zijn dus al prestatieafspraken gemaakt vóór de wettelijke verplichting. De afspraken zouden in de ogen van de visitatiecommissie concreter kunnen zijn.

Zichtbaar is dat de relatie met de huurderbelangenvereniging HBE in de afgelopen visitatieperiode is verbeterd. Er wordt discussie gevoerd over voorgenomen beleid en de HBE heeft daarop invloed. De Sleutels zoekt actief samen met de HBE en de leden van de vereniging naar manieren om bewoners meer te betrekken en de rechten van de vereniging in het kader van de Veegwet vorm te geven. Het contact met de belanghebbenden is regelmatig onderwerp van gesprek tussen de bestuurder en de RvC.

De Sleutels scoort op dit onderdeel een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt (6): ze voldoet aan de eisen van de externe legitimatie conform de Governancecode en de Overlegwet. Ze krijgt een pluspunt omdat de Sleutels zich actief heeft bezig gehouden met het verbeteren van de relatie met de HBE, de invulling van de bewonersparticipatie en de rechten van de vereniging.

Openbare verantwoording

Met betrekking tot de openbare verantwoording constateert de visitatiecommissie dat de Sleutels alle relevante informatie met betrekking tot de gerealiseerde prestaties beschrijft in het jaarverslag. De prestaties in relatie tot de plannen zijn zichtbaar gemaakt. Niet zichtbaar is de realisatie van de prestatieafspraken. Alle relevante documenten zijn op haar website gepubliceerd. Ook actuele projecten staan op de site. De informatie voor de huurders is helder en toegankelijk: relevante informatie is goed te vinden op de site. De Sleutels publiceert relatief weinig beleidsdocumenten op haar site.

We beoordelen de prestaties van de Sleutels met een 6. Ze voldoen aan het ijkpunt : de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie en afwijkingen zijn toegelicht.

6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van de Sleutels over het algemeen met een 6,7.

Governance			Oordeel	Weging	Gemiddeld
• Besturing	Plan	6	6,5	33%	6,8
		7			
	Check		7		
	Act		7		
• Intern toezicht	Functioneren RvC		7,3	33%	6,8
	• Samenstelling	6			
	• Rolopvatting	8			
	• Zelfreflectie	8			
	Toetsingskader		6		
	Toepassen Governancecode		7		
• Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie		7	33%	6,5
	Openbare verantwoording		6		
Eindoordeel Governance					6,7

Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

Onafhankelijkheidsverklaring Pentascope

Pentascopel verklaart hierbij dat de visitatie van de Sleutels in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Pentascopel heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascopel geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascopel geen enkele zakelijke relatie met de Sleutels hebben.

Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Amersfoort,	1-2-2018	Joos Jacobs, Directeur Pentascopel

Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van de Sleutels in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Germa Reivers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de Sleutels hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	1-2-2018	Germa Reivers

Onafhankelijkheidsverklaring Bert-Jan Karrenbeld

Bert-Jan Karrenbeld verklaart hierbij dat de visitatie van de Sleutels in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Bert-Jan Karrenbeld heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Bert-Jan Karrenbeld geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Bert-Jan Karrenbeld geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de Sleutels hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	1-2-2018	Bert-Jan Karrenbeld

Onafhankelijkheidsverklaring Eef Nibbelink

Eef Nibbelink verklaart hierbij dat de visitatie van de Sleutels in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Eef Nibbelink heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Eef Nibbelink geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Eef Nibbelink geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de Sleutels hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	1-2-2018	Eef Nibbelink

Bijlage 2 CV's visitatoren

CV Germa Reivers



Curriculum Vitae



Germa Reivers (v)

Woonplaats : Voorburg
Geboortedatum : 21 januari 1957

Ervaring bij:

Anva
College Bouw
Ziekenhuisvoorzieningen
Bloemenveiling Aalsmeer
Woningcorporaties:
- Portaal
- Delftwonen
- Woonbron
- Wel Wonen
- Woonbedrijf
- Weller
- Veenendaalse Woningstichting
Waarborgfonds Sociale Woningbouw
Gemeente Sittard-Geleen
A&O Services
Telecom:
- SNT Callbedrijf
- KPN Telecom Vaste Net
- Research
- TOS
- CSN
- Uniworld
PTT Post Bedrijfservice
Postkantoren BV
Banken en verzekeringen:
- ABN-AMRO
- Ohra
LNV, Directie Beheer Landbouwgronden

Persoonlijke verbinding

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijke oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Zij wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentie manager/teamleider bij Pentascopel: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascopel.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

Ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer

Rollen:

Managementconsultant
Implementatieleider
Project(bege)leider
Procesontwerper
Coach
Visitorator woningcorporaties

Germa Reivers

Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

Visitatie woningcorporatie Veenendaalse Woningstichting (2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Loopt nog

Visitatie woningcorporatie Weller (2010 - 2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Visitatiestichting goedgekeurd visitatierapport.

Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

Resultaat:

Meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.

Anva (maart 2009-maart 2010)

Cultuurtraject waarbij met het MT is gewerkt aan teamvorming, samenwerking en cultuur, verbetersteams zijn ondersteund in het realiseren van de gewenste verandering en de organisatie als geheel is betrokken in kwartaalsessies en communicatietraining.

Resultaat:

Gerealiseerde veranderingen in werkwijze, andere manier van samenwerken, meer open en resultaatgerichte cultuur.

Districtsbezoeken Woonbedrijf (2009 - 2010)

Op basis van het visitatiekader de districtsbezoeken van de directie aan de districten opnieuw ingericht en gepilot.

Resultaat:

Werkwijze en kader voor districtsbezoeken die meer aansluiten bij ambities Woonbedrijf en districten meer resultaatgericht laten communiceren.

Visitatie woningcorporatie Wel Wonen (2008 - begin 2009)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Competentiemanager Pentascopel (begin 2007 - juli 2008)

Samen met de branchetrekker verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen het brancheteam overheid Den Haag. Verantwoordelijk voor de competentie-ontwikkeling en de resultaatafspraken van de consultants.

Resultaat:

Consultants die in hun kracht zitten en verbonden zijn met Pentascopel.

Visitatie woningcorporatie Woonbron (eind 2006 - begin 2007)

De methode van visiteren volgens Pentascopel mee vormgegeven en tevens in de pilotfase een visitatie uitgevoerd. Dit is gebeurd volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

Implementatiemanager processen en systemen bij WSW (begin 2006)

Implementatie voorbereid en meegewerkt aan overkoepelend projectplan waarin implementatiewerkzaamheden zijn geïntegreerd. Tevens veel aandacht besteed aan samenwerking tussen verschillende partijen. Operationele taken verricht in het kader van testen van ASP-kantoorautomatiseringsomgeving.

Resultaat:

Projectplan en verbeterde relaties.

CV Bert-Jan Karrenbeld

REBEL

Curriculum Vitae		B.J. Karrenbeld		
Bedrijfsnaam	Rebel Strategy & Finance bv			
Naam van de expert	Karrenbeld, Bert-Jan			
Beroep	Adviseur			
Geboortedatum	29 november 1981			
Opleiding				
2003 – 2008	Entrepreneurship, Strategy and Organisation, Erasmus Universiteit Rotterdam			
1999 – 2003	Bedrijfseconomie, Hogeschool Windesheim Zwolle			
Cursussen				
2011	Jong VWS, Summerschool 'De Nederlandse Zorgmarkt'			
2010 – 2011	Opleidingsinstituut De Baak, Driebergen, training adviesvaardigheden en communicatie			
1999 – 2003	F1Fg, New Delhi India, cursus financieel modelleren			
Werkervaring				
2013 - heden	Adviseur, Rebel Strategy & Finance			Rotterdam
2009 - 2013	Adviseur, RebelGroup Advisory			Rotterdam
2007 - 2008	Junior Consultant, RebelGroup Advisory			Rotterdam
2006 – 2007	Projectmedewerker, Stichting gezondheidscentrum Oude Westen & Cool			Rotterdam
2006 - 2007	Projectmedewerker, Stichting Wijkgezondheidscentrum Randweg			Rotterdam
2005 - 2007	Medewerker financiën, Stichting Zorg op Zuid			Rotterdam
Talen				
	<i>Spreken</i>	<i>Lezen</i>	<i>Schrijven</i>	
<i>Engels</i>	Goed	Goed	Goed	
<i>Duits</i>	Redelijk	Redelijk	Redelijk	
<i>Nederlands</i>	Moedertaal	Uitstekend	Uitstekend	
Selectie aandachtsvelden:				
• Business cases opstellen en beoordelen; • Financiële haalbaarheid onderzoeken; • Financiering structureren en arrangeren; • Maatschappelijke visitaties Woningbouwcorporaties; • (Maatschappelijke) kostenbatenanalyse.				

Projectervaring (selectie)

Maatschappelijke visitatie woningstichting Ons Doel

Risicoanalyse, DSW Zorgverzekeraar Schiedam

Vastgoedstrategie ZuidOostZorg

Audit op samenwerkingsovereenkomst Development Company Greenport Venlo en Gemeente Venlo

Onafhankelijke toets businesscase Development Company Greenport Venlo (DCGV)

Kosten-Baten Analyse School 23, ROC Eindhoven

Analyse maatschappelijke effecten De Utrechtse School, Utrecht

Financiering en WfZ-borging nieuwbouw fase II Westfriesgasthuis

Financiering nieuwbouw Ommelander Ziekenhuis Groep Groningen

Financiering nieuwbouw Medisch Spectrum Twente

Business case fusie Onze Lieve Vrouwe Gasthuis en Lucas-Andreas Ziekenhuis

Business case fusie Westfriesgasthuis en Waterlandziekenhuis



Curriculum Vitae

Eef Nibbelink

Woonplaats : Arnhem
Geboortedatum : 29 april 1992



Ervaring bij:

Overheid

- Provincie Utrecht

Woningcorporaties

- Tiwos
- Vivare

IT-sector:

- Dinz

Persoonlijk profiel

Eef is enthousiast en betrokken. Ze combineert een heldere, soms kritische blik op de werkelijkheid met een gezonde dosis humor. Ze verliest het te behalen resultaat nooit uit het oog, waardoor projecten tot een goed einde komen. Haar doel is om een bijdrage te leveren aan een betere wereld, zowel op het niveau van individuen als dat van organisaties.

Opleiding

- Radboud Universiteit Nijmegen - master arbeidsorganisatie en gezondheidspsychologie (2014-2015)
- Radboud Universiteit Nijmegen - psychologie (2011-2014)

Ervaring

Functies

Junior consultant

Pentascopel; Organisatie adviesbureau (2017- heden)

Pentascopel is een implementatiebureau voor duurzame verandering. Wij leren mensen en (deel)organisaties beter samen te werken. Dat doen we vanuit onze drie expertisegebieden strategie, processen en cultuur en met een pragmatisch en mensgerichte aanpak. Het resultaat is winst voor alle stakeholders.

Zelfstandige

Als zelfstandige was Eef actief in diverse samenwerkingsverbanden. Ze is onder andere betrokken bij een IT-bedrijf in ontwikkeling in de zorgsector. Ook was Eef actief als zelfstandig coach, waarbij ze paarden inzet om mensen zich bewust te maken van de impact van hun lichaamstaal op hun omgeving.

Projecten

Visitaties woningcorporaties (2017)

Eef is betrokken bij de visitaties bij Vivare en Tiwos als lid van de visitatiecommissie.

Provincie Utrecht (2017)

Eef is als junior consultant betrokken bij het organisatiebrede verandertraject van de Provincie Utrecht, waarbij het "boardroom" principe wordt ingezet om top-down doelen met bottom-up draagvlak en verandering te verenigen.

Dinz (2015-heden)

Eef is binnen Dinz als procesbegeleider actief. Ze begeleidt de implementatietrajecten van software bij zorgaanbieders. Daarnaast houdt ze zich bezig met het opzetten van een functionele bedrijfsvoering met oog op de processen binnen de organisatie. Bovendien heeft ze binnen deze organisatie de NEN7510 geïmplementeerd.

Rollen

- Procesbegeleider
- Procesontwerper
- Visitator woningcorporaties
- Coach

Bijlage 3 Bronnenlijst

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

Presteren naar Opgaven en ambities

Position Paper 2018
Aedes-benchmark Corporatiemonitor
Aedes-benchmark persbericht benchmark woningcorporaties (25-11-14)
Aedes-benchmark individuele resultaten
Aedes-benchmark, resultaten 2017
Albert Verweijstraat, investeringsplan (+ voorblad + bijlagen) (RvC 15-09-15)
Albert Verweijstraat, startnotitie (RvC 16-12-14)
Albert Verweijstraat, startnotitie, voorblad (RvC 16-12-14)
Albert Verweijstraat, evaluatienotitie (ca MT 17-10-17) (nog check op cijfers)
Albert Verweijstraat, evaluatienotitie + beoordeling finan. afwikkeling (RvC 13-03-18)
Analyse onderhoudskosten, offerte Kovon (MT 18-03-14)
Analyse onderhoudskosten, offerte Kovon, voorblad (MT 18-03-14)
Beatrixstraat, ombouw (2) BOG naar woningen (RvC 13-03-18)
Beleid op 3 A4-tjes, voorblad + memo (RvC 21-11-17)
Benchmark, scores Aedes Benchmark 2016 (MT 01-11-16)
Budgetbewaking en aanpassing budget vastgoedprojecten, werkwijze (MT 06-09-16)
Castellumweg, evaluatienotitie (RvC 10-06-14)
Castellumweg, evaluatienotitie, bijlage 1 (MT 15-04-14)
Castellumweg, evaluatienotitie, bijlage 2 (MT 15-04-14)
Controle na vaststelling investeringsbesluit, memo tbv RvC 09-06-15
de Horsten, verschuiving project ivm flora en fauna (MT 14-11-17)
de Oude Kooi, startnotitie centrale blokken, incl. voorblad (RvC 07-06-16)
de Oude Kooi, centrale blokken, voortgangsnotitie + bijlage (MT 25-07-17)
de Oude Kooi, startnotitie centrale blokken, incl. voorblad (RvC 21-11-17)
de Oude Kooi, projectnotitie nwb nrdl blokken scenario's (RvC 10-06-14)
de Oude Kooi, projectnotitie nwb nrdl blokken (RvC 10-06-14)
de Oude Kooi, projectnotitie nwb nrdl blokken risicokaart (RvC 10-06-14)
de Oude Kooi, projectnotitie nwb nrdl blokken stichtingskosten (RvC 10-06-14)
de Oude Kooi, projectnotitie nwb nrdl blokken, voorblad (RvC 10-06-14)
de Oude Kooi, evaluatienotitie nrdl blokken (RvC 13-03-18)
De Rondedans, startnotitie (MT 27-06-17)
De Rondedans, investeringsplan + bijlagen (MT 31-10-17)
Druiven-Kersenstraat, evaluatie (RvC 07-06-16)
Druiven-Kersenstraat, evaluatie, voorblad (RvC 07-06-16)
Druiven-Kersenstraat, financiële evaluatie (RvC 15-03-16)
Financiële evaluatie HOPZ, JE-laan, TSW nwb en Prinsenhoek (MT 07-03-17)
Gebiedsvisie Prinsessenbuurt, de Hoven, pva (RvC 16-12-14)
Gebiedsvisie Prinsessenbuurt, de Hoven, pva, voorblad (RvC 16-12-14)
(zie ook: Noorderkwartier, gebiedsvisie)
HOPZ, investeringsplan (+ voorblad + bijlagen) (RvC 15-09-15)
HOPZ, startnotitie (RvC 17-03-15)
HOPZ, startnotitie, voorblad (RvC 17-03-15)
HOPZ, evaluatienotitie (RvC 13-12-16)
Huisvesting statushouders, investeringsplan (RvC 07-06-16)
Huurbeleid 2014-2017, advies HBE
Huurbeleid 2014-2017, adviesaanvraag aan de HBE
Huurbeleid 2014-2017, definitieve besluitvorming, + aanvullende informatie
Huurbeleid 2014-2017, reactie op het advies van de HBE
Huurbeleid 2014-2017, uitwerking aanpassing stuurkoers, besluit (MT 10-03-15)

Huurbeleid 2014-2017, uitwerking aanpassing stuurkoers, memo (MT 10-03-15)
 Huurbeleid 2014-2017, uitwerking aanpassing stuurkoers, uitwerking (MT 10-03-15)
 Huurbeleid 2014-2017, uitwerking aanpassing stuurkoers, voorblad (MT 10-03-15)
 Huurverhoging 2014, memo realisatie (RvC 10-06-14)
 Huurverhoging 2015 (RvC 17-03-15) + memo realisatie (RvC 09-06-15)
 Huurverhoging 2016 (MT-besluit maart 2016)
 Huurverhoging 2017, besluitvorming MT (maart 2017)
 Huurverhoging 2017, aanpassing hv vs 2017 en hv onzelfstandige woningen (MT 04-04-17)
 Huurverhoging 2017, memo realisatie (RvC 13-06-17)
 ICT-strategie en beleidsplan 2014-2018, notulen MT 21-10-14
 ICT-strategie en beleidsplan 2014-2018, voorblad (MT 21-10-14)
 ICT-strategie en beleidsplan 2014-2018
 ICT, stand van zaken, rapport (RvC 13-03-18)
 Intern beheersingsplan 2016-2017
 Intern controleplan 2014, 2015, 2016, 2017
 Jaarplan Bedrijf & Beleid 2014, 2015, 2016, 2017, 2018
 Jaarplan Vastgoed 2014, 2015, 2016, 2017, 2018
 Jaarplan Wonen 2014, 2015, 2016, 2017, 2018
 JE Laan fase 2, projectnotitie, bijlage A matrix (RvC 10-06-14)
 JE Laan fase 2, projectnotitie, bijlage B stichtingskosten scenario's (RvC 10-06-14)
 JE Laan fase 2, projectnotitie, bijlage C stiko (RvC 10-06-14)
 JE Laan fase 2, projectnotitie, bijlage D risicokaart (RvC 10-06-14)
 JE Laan fase 2, projectnotitie (RvC 10-06-14)
 JE Laan fase 2, projectnotitie, voorblad (RvC 10-06-14)
 JE Laan, financiële aanpassing besluit (RvC 07-06-16)
 JE Laan, vervolgstappen (RvC 16-12-14)
 JE Laan, evaluatienotitie (MT 12-12-17)
 JE Laan, evaluatienotitie (RvC 13-03-18)
 Kadernota 2015, 2016, 2017
 Kadernota Personeelsbeleid 2016-2020
 Ketensamenwerking moet in het DNA zitten
 Ketensamenwerking, evaluatie, april 2014 (RvC 04-04-14)
 Ketensamenwerking, evaluatie en optimalisering, maart 2016, RvC 07-06-16
 Ketensamenwerking, evaluatie en optimalisering, maart 2016, voorblad (RvC 07-06-16)
 Klantvisie (2016)
 Koopgarant, wijziging voorwaarden (RvC 25-11-14)
 Leefbaarheid, visie, juni 2014
 MTO 2013, memo dd 1 mei 2014, conclusies tbv RvC 10-06-14
 Noorderkwartier, startnotitie gebiedsvisie, 1 februari 2016 (RvC 15-03-16)
 Noorderkwartier, tijdelijk beheerplan (+ voorblad + besluitvorming in MT 31-05-16)
 Noorderkwartier, toekomstvisie (RvC 07-03-17)
 Noorderkwartier, toekomstvisie, presentatie (RvC 13-06-17)
 Ondernemingsplan 2011-2015, 2016-2020
 Opdrachtverstrekking en tekenbevoegdheid de Sleutels 2014, 2015, 2016, 2017
 Opdrachtverstrekking en tekenbevoegdheid de Sleutels, wijzigingen per 21-02-17
 Organisatie-aanpassing, juli 2013, 1e evaluatie, memo dd 06-02-14 (tbv RvC 04-03-14)
 Paleizenbaan, evaluatie (RvC 07-06-16)
 Paleizenbaan, evaluatie, voorblad (RvC 07-06-16)
 Prinsenhoek, aanvullende werkzaamheden (MT 01-08-17)
 Prinsenhoek, evaluatie (RvC 13-03-18)
 Prinsessenbuurt, startnotitie (MT 12-12-17)
 Prinsessenbuurt, startnotitie (RvC 13-03-18)
 Risicomanagement, actielijst, februari 2014 (MT 11-02-14)
 Risicomanagement, actielijst, voorblad, februari 2014 (MT 11-02-14)
 Sibeliussstraat, startnotitie (RvC 17-03-15)
 Sibeliussstraat, startnotitie, voorblad (RvC 17-03-15)

Sibeliussstraat, investeringsplan (+ voorblad + bijlagen) (RvC 24-11-15)
 Sibeliussstraat, evaluatie (MT 27-06-17)
 Sibeliussstraat, evaluatie BOAG (RvC 21-11-17 presentatie)
 Sibeliussstraat, evaluatie BOAG, reactie van dS (RvC 13-03-18)
 SVB 2015-2016
 Terugdringen mutatiekosten en leegstandskosten (RvC 04-03-14)
 TSW2, evaluatienotitie (RvC 16-12-14)
 TSW2, evaluatienotitie, voorblad (RvC 16-12-14)
 TSW3, wijzigingen projectnotitie nwb, voorblad (RvC 25-11-14)
 TSW3, wijzigingen projectnotitie nwb (RvC 25-11-14)
 TSW3, evaluatienotitie (RvC 07-03-17)
 TSW3, evaluatienotitie, voorblad (RvC 07-03-17)
 Verbindingenstatuut (zie 2014)
 Villa Puzzelstuk, intentieovereenkomst (MT 13-06-17)
 Villa Voorschot bijna af, LD 12-02-15
 Villa Voorschot, financiële evaluatie (RvC 15-03-16)
 Villa Voorschot, evaluatie, voorblad (RvC 07-06-16)
 Villa Voorschot, evaluatie (RvC 07-06-16)
 Vivaldistraat, startnotitie (MT 11-07-17)
 Visie Leefbaarheid (MT 17-06-14)
 Visie Leefbaarheid, notulen MT 17-06-14
 Visie Leefbaarheid, voorblad (MT 17-06-14)
 Willem de Zwijgerlaan, startnotitie, voorblad (RvC 13-03-18)
 Willem de Zwijgerlaan, startnotitie (RvC 13-03-18)
 Wijkbeheerplannen 2014 (MT 02-09-14)
 Wijkbeheerplannen 2014, notulen (MT 02-09-14)
 Wonen voor ouderen, wzw, 03-12-14
 Woonvisie Leiden 2005-2015
 Woonvisie Voorschoten 2010-2014, 2016-2019
 Jaarrapportage Woningwet
 Verkoopbeleid (2014)
 Bod aan gemeente Leiden okt. 2015
 Bod aan gemeente Voorschoten okt. 2015
 Monitor prestatieafspraken 2016 t/m 30 juni 2016 (MT 23-08-16)
 Prestatieafspraken gemeente Leiden 2015-2020
 Prestatieafspraken gemeente Leiden, activiteitenoverzicht 2017 (bod)
 Prestatieafspraken gemeente Leiden, zienswijze op ons bod 2017
 Prestatieafspraken gemeente Voorschoten 2017-2020 (getekend 19-12-16)
 Prestatieafspraken gemeente Voorschoten, activiteitenoverzicht 2017 (bod)
 Prestatieafspraken 2017, procedure (RvC 13-06-17)
 Prestatieafspraken 2018, inzet (RvC 15-09-17)
 Prestatieafspraken 2018 gemeente Leiden + voorblad (RvC 21-11-17)
 Prestatieafspraken 2018 gemeente Voorschoten + voorblad (RvC 21-11-17)
 Prestatieafspraken 2018 gemeente Voorschoten (getekend december 2017)
 Prestatieafspraken 2018 gemeente Leiden (getekend december 2017)
 Marktanalyse 2016
 Op weg naar een wensportefeuille
 Portefeuillestrategie
 MT notulen over de portefeuillestrategie
 Jaarverslag 2015, 2016, 2017

Presteren volgens belanghebbenden

Convenant Aanpak Hennepkwekerijen
 Convenant Asbestverwijdering bij mutatie
 Convenant bewonerscommissies
 Convenant horizontaal toezicht, strategisch behandelplan

Convenant Samenwerkings- en Privacyconvenant Veiligheidshuis Hollands Midden, locaties Leiden en Gouda
 Convenant Student in de wijk – brieven beëindiging convenant aan Libertas en DUWO
 Convenant Voorkomen Huisuitzetting bij huurschuld, Voorschoten
 Convenant Woonruimteverdeling corporaties Holland Rijnland
 Convenant Zorgnetwerken Zuid-Holland Noord
 HBE – notulen HBE-DB 2014, 2015 2016, 2017
 Intentieverklaring pilot vroegsignalering huurschulden (mei 2017)
 Klantvisie en klantbeloften, definitief (juni 2017)
 Klantvisie “De klant is de sleutel” (maart 2018)
 Samenwerkingsovereenkomst met de huurderbelangenvereniging
 Sociaal Statuut 2013-2018

Presteren naar Vermogen

Accountantsverslag 2013, 2014, 2015, 2016
 Accountantsverslag, adviezen BDO en reactie management, mei 2016
 CiP 2013,2014
 Assurance-rapport BDO iz de dVi 2016
 Bedrijfsjaarplan 2018,
 Bedrijfsbegroting 2018,
 MJB 2014-2023, 2015-2024, 2016-2025, 2017-2026, 2018-2027
 Begroting 2015, 2016, 2017
 Borgbaarheid, borgingsplafond, business risks, brief WSW 04-09-17 (RvC 07-11-17)
 CFV, toezichtbrief 2014
 DAEB/niet-DAEB, scheidingsvoorstel definitief + toelichting (+ Aanvraag goedkeuring Aw)
 DAEB/niet-DAEB, besluit definitief scheidingsvoorstel, Aw 13-11-2017 (goedkeuring)
 dVi
 Indicatieve bestedingsruimte woningcorporaties 2017, memo (RvC 15-09-17)
 Jaarstukken 2013, 2014, 2015, 2016
 Managementletter 2013, 2014, 2015, 2016 2017
 Mandatering bij begroting (RvC 07-11-17)
 Oordeelsbrief, verslagjaar 2013, 2014, 2016
 Periodieke afdelings rapportages F&B, Vastgoed, Wonen 2017
 Periodieke rapportage RvC 2014, 2015, 2016, 2017
 Periodieke rapportage RvC, format financiële rapportage
 Planningscyclus 2015, 2016, 2017
 Reglement financieel beleid en beheer 2016, 2017
 Jaarrekening 2013, 2014, 2015, 2016, 2017
 Toezichtbrief 2015 (ILT) + toelichting tbv RvC (RvC 24-11-15)
 Treasurystatuut update 2018
 WSW, borgingsplafond en borgbaarheidsverklaring 2014, 2015, 2016
 Besturingsgids Planning and Control cyclus
 Financiën & Bedrijfsvoering maandrapportage maart 2018
 Vastgoed maandrapportage februari 2018
 Wonen maandrapportage februari 2018
 Maandrapportage september, oktober, november 2017
 WSW beoordelingsbrief 2018
 Aw Oordeelsbrief 2017-2018
 Aw Oordeel staatssteun en passendheidnorm 2017

Governance

ALV notulen 2014, 2015, 2016, 2017
 Checklist Governancecode 2015
 Gedragscode 2016
 Geschillencommissie, jaarverslag 2014, 2015, 2016, 2017
 Governance Inspectie 12-09-17, bevindingen, brief Aw 29-09-17
 Governance Inspectie 12-09-17, brief RvC aan Aw n.a.v. bevindingen Aw

Governance Inspectie 12-09-17, 24 business risks (vragen + oplegnotitie)
ICT- en internetreglement 2015
Integriteitscode 2015
Klokkenluidersregeling 2009
RvC-reglement 2010:
RvC - Audit commissie verslagen 2014, 2015, 2016, 2017
RvC - Audit commissie, werkwijze
RvC - Cie Projectontwikkeling verslagen 2014, 2015, 2016, 2017
RvC - Commissie Projectontwikkeling, werkwijze
RvC - herbenoeming G v Randeraat per 01-11-15, positieve zienswijze Aw
RvC - herbenoeming AW Ouwehand per 01-01-17, positieve zienswijze Aw
RvC - herbenoeming RH Broekhuijsen per 01-01-17, positieve zienswijze Aw
RvC - herbenoeming AA Lindhout per 01-01-18, positieve zienswijze Aw
RvC - herbenoeming WN van der Meij per 01-01-18, positieve zienswijze Aw
RvC - notulen 2014, 2015, 2016, 2017
RvC - rapportage zelfevaluatie 2014, 2016, 2017
RvC - Remuneratiecommissie, werkwijze
RvC - Remuneratiecommissie, vergaderstuk 24-02-14, iz bestuursreglement
Sociaal Jaarverslag 2013, 2014, 2015, 2016
Statutenwijziging wbv de Sleutels 30-11-16
Statutenwijziging SPO BV 08-11-17
Visitatierapport 2014
Visitatie 2014, acties nav visitatierapport (RvC 25-11-14)
Werving – selectie: profielschets (zie 2014)
Werving – selectie: functieprofiel finan./econ. Kandidaat (zie 2014)
Visie op toezicht 2018

Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

Tabel Deelnemers interviews en dialoog intern

Naam	Functie
Dhr. Robert Hein Broekhuijsen	Voorzitter RvC
Mw. Ageeth Ouwehand	Vicevoorzitter RvC
Dhr. Geurt van Randeraat	Lid RvC
Dhr. Ton Lindhout	Lid RvC
Dhr. Wiegert van Meij	Lid RvC
Mw. Gerda van den Berg	Directeur-bestuurder
Dhr. Robèrt van der Wegen	Controller
Dhr. Wilbert van de Wilde	Manager Vastgoed
Dhr. Driss Ousji	Manager Financiën
Mw. Esther van Beelen	Manager Wonen
Dhr. Dennis van den Biggelaar	Medewerker Bedrijfsbureau
Mw. Jacqueline van Coesant	Woonconsulent
Mw. Aafke Goor	Medewerker KCC
Mw. Karin Jansen	Medewerker DIV
Mw. Saskia Mijnders	Communicatie en marketing adviseur
Mw. Ineke Rijdsdam	Medewerker Financiën
Mw. Marjolijn Rottink	Hoofd Interne Zaken
Mw. Aletta Heijboer	Planner
Mw. Wanda Klein	Medewerkers Vastgoed
Dhr. René ten Napel	Hoofd Onderhoudsservice
Mw. Sandra Tijsma	Secretaresse Vastgoed
Mw. Arina Dijkma	Wijkcoördinator
Mw. Nicole de Vrij	Gebiedsontwikkelaar

Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog

Naam	Functie	Organisatie
Dhr. Hans Rasch	Wethouder	Gemeente Voorschoten
Mw. Astrid van Leeuwen	Beleidsadviseur	Gemeente Leiden
Mw. Sari Opdam	Secretaris	HBE
Dhr. Hans Sierat	Penningmeester	HBE
Dhr. Marco Blok	Lid	Klankbordgroep Prinsessenbuurt
Mw. Ineke de Bruijkere	Adviseur marktontwikkeling	Portaal Leiden
Mw. Corrie van Heijningen	Bestuurslid	HBE
Dhr. Lex Kamphues	Programmamanager	Gemeente Leiden
Dhr. Christoffel Klap	Directeur-bestuurder	Ons Doel
Mw. Victoria Koenis	Woonmaatschappelijk werker	De Binnenvest
Mw. Ingrid Linnemans	Beleidsadviseur maatschappelijke ontwikkeling	Gemeente Voorschoten
Dhr. Mark Korinth	Verhuur	Stichting Huisvesting Werkende Jongeren
Dhr. Mark Mooijman	Commerce assetmanager VGS	Woonzorg Nederland
Dhr. Elger Niels	Voorzitter	HBE
Mw. Wilma Nijborg	Directeur	Stichting Present Leiden
Dhr. Marcel Pfaff	Directeur bouwontwikkeling	Ballast Nedam Bouw
Mw. Giny Schoenmaker	Secretaris/penningmeester	Bewonerscommissie de Doelen
Dhr. Guido Voermans	Commercieel directeur	Heembouw Wonen

Bijlage 5 Position Paper de Sleutels

Gerda van den Berg
14 maart 2018

Onze visie: een goed thuis bieden

Bij de Sleutels willen we mensen met weinig kansen op de woningmarkt, een goed thuis bieden. Dat is in essentie onze maatschappelijke opdracht als woningcorporatie. Een thuis is meer dan een dak boven je hoofd. Het is de plek waar je leeft en die je uitvalsbasis vormt voor alles wat je buitenshuis doet. Het moet een veilige plek zijn, zowel in technische zin als in de betekenis dat het goed voelt en stabiel is.

Wat ons betreft hoort de directe omgeving van een woning daar ook bij. Die moet schoon, heel en veilig zijn en een goede uitstraling hebben. Zodat een thuisgevoel al voor de eigen voordeur begint.

Je thuis voelen betekent dat je het voor het zeggen hebt in je eigen woning en dat je samen met je burens grip hebt op je woonomgeving. Alleen al daarom hebben wij klantgerichtheid hoog in het vaandel. We willen zelfs vanaf 2020 op het gebied van klantgerichtheid bij de beste corporaties in Nederland horen. We nemen de vragen en wensen van onze huidige huurders en van onze nieuwe huurders serieus en reageren daar snel en adequaat op. Zodat onze klanten hun woning blijvend als een eigen thuis ervaren.

We zijn er voor iedereen met weinig kansen op de woningmarkt. We zijn er dus ook voor mensen die moeite hebben zichzelf staande te houden in onze samenleving. Samen met organisaties voor zorg en ondersteuning bieden we een sociaal vangnet voor huurders die meer nodig hebben dan alleen een woning.

Veel werk gedaan: resultaten

Onze speerpunten zijn duidelijk en waren dat ook de afgelopen jaren. We zijn er voor de huurders; voor alle huurders, ook voor hen die moeite hebben om hun zaken goed te regelen. We zorgen voor betaalbare woningen en we maken die steeds energiezuiniger en duurzamer.

Er zijn voor de huurders: klantgerichtheid

We zijn er voor de huurders en dus doen we ons werk klantgericht. Daaraan hebben we de afgelopen jaren gestaag en op verschillende manieren gewerkt. Belangrijke activiteiten zijn de volgende:

1. We hebben een klantvisie ontwikkeld. Daarin is vastgelegd dat we onze huurders, onze aankomende huurders, woningzoekenden en eigenaren van een van ons gekochte Koopgarant-woning als onze klanten beschouwen. De klantvisie heeft scherper in beeld gebracht dat onze huurders en onze aankomende, nieuwe huurders onze belangrijkste klanten zijn. Als we ons op hen richten, houdt dat meer in dan een vriendelijke en gastvrije benadering. Dan geven we klanten zeggenschap over hun eigen woning en woonomgeving. Daar werken we aan.
2. We hebben klantreizen gemaakt. In deze werkvorm wordt stap voor stap onze manier van werken doorgenomen vanuit het perspectief van onze klanten. We onderzoeken hoe elke stap in een werkproces op de klant overkomt en hoe we het gemakkelijker en begrijpelijker voor de klant kunnen maken. Dat heeft geleid tot aanpassing van werkprocessen, zowel in het aantal stappen waarin we processen hadden opgedeeld als in het aantal medewerkers dat erbij betrokken was en in het perspectief op een werkproces als geheel. Tekenend is dat we nu niet meer spreken we over het verhuurproces (gezien vanuit ons perspectief) maar over het verhuisproces (gezien vanuit de nieuwe huurder). Het perspectief van de klant vormt steeds meer het uitgangspunt voor ons werken. Dat het altijd weer beter kan, bleek onder andere

tijdens de luisterpanels die we in het najaar van 2017 organiseerden. Onze huurders hadden veel en direct bruikbare suggesties voor verbeteringen.

3. We vragen sinds een paar jaar bij de start van een voorgenomen renovatie aan huurders hoe zij hun woning ervaren en welke verbeteringen zij het liefste zouden zien. Over het algemeen starten we een renovatie of herontwikkeling van een complex omdat de bouwkundige staat dat nodig maakt. We proberen bij de start van een project vanaf het begin de bewoners te betrekken om te horen wat zij van hun woning vinden en wat er volgens hen verbeterd moet worden. Dan kan het ook gaan om zaken die niet bouwkundig van aard zijn of die ons minder opgevallen waren. We hebben geleerd dat de manier waarop we dit vragen aan bewoners nauw luistert want als we teveel mogelijkheden open laten, wekken we verkeerde verwachtingen.

Op digitaal gebied hebben we wel voortgang geboekt in de interne werkwijzen, bijvoorbeeld op het gebied van factuurverwerking en document management. We zijn nog weinig succesvol geweest waar het de inrichting van een klantenportaal betreft en het digitaal doorgeven en inplannen van reparatieverzoeken.

Er zijn voor mensen met een laag inkomen: betaalbaarheid

Wij zijn er voor de mensen met weinig kans op de woningmarkt en dat betekent vooral voor mensen met een laag inkomen. Dus letten we scherp op de betaalbaarheid van onze woningen.

We hebben in 2015 bij de invoering van de plicht om woningen financieel passend toe te wijzen de huren van onze woningen zo vastgesteld, dat er voldoende woningen zijn met een huur onder de aftoppingsgrenzen. Bijna de helft van onze sociale woningen kreeg een streefhuur onder de lage aftoppingsgrens van de huurtoeslag. Nog eens bijna een kwart van de sociale voorraad kreeg een streefhuur tussen beide aftoppingsgrenzen. Daarmee is driekwart van onze voorraad bereikbaar en betaalbaar voor huurders die zijn aangewezen op huurtoeslag. De afgelopen jaren is gebleken dat huurders mét recht op huurtoeslag en huurders zonder recht daarop, ongeveer even lang staan ingeschreven als woningzoekenden op het moment dat zij een nieuwe woning vinden. Dat maakt dat we tevreden zijn over de verdeling.

Betaalbaarheid betekent ook dat we mogelijkheden zoeken voor de mensen met lage middeninkomens. In onze werkregio is de woningmarkt zo gespannen dat er voor hen nauwelijks kansen zijn. We willen maximaal 10% van onze woningen verhuren in de vrije sector. We groeien langzaam naar dat percentage toe: in 2014 verhuurden we 4% in de vrije sector, in 2017 was dit gestegen naar 6%. Bij het aanbod van vrije sectorwoningen geven we voorrang aan mensen met lage middeninkomens die een woning in de sociale sector achterlaten. Onder die doelgroep is meer dan voldoende vraag naar deze woningen is ons gebleken.

Duurzaamheid

Een goed thuis is een technisch goede woning die voldoet aan de eisen van deze tijd. Een duurzame woning in een duurzame woonomgeving. Op dat vlak hebben we naar beste kunnen gepresteerd. In de periode 2011-2016 zijn bijna 500 woningen gesloopt en vervangen door nieuwbouw met een energielabel A of beter. Een vergelijkbaar aantal woningen is gerenoveerd en ging daarbij van label F of slechter naar label C of beter.

In 2014 ontvingen we de Stook-je-rijk trofee. We hadden toen flinke verbeteringen gerealiseerd in labelstappen omdat we veel woningen hadden gerenoveerd. We zijn tevreden over wat we de afgelopen jaren hebben gerealiseerd. Tegelijkertijd is ons ambitieniveau hoger geworden omdat het in dit tempo te lang duurt voordat we een CO₂-neutrale voorraad woningen hebben.

Veel werk te doen: ambities

Betaalbaarheid

Van onze sociale voorraad is 70% beschikbaar voor mensen met recht op huurtoeslag. Dat houden we zo, ook als we veel investeringen doen op het gebied van duurzaamheid en energiebesparingen. Door woningen energiezuiniger te maken dragen we extra bij aan betaalbaarheid aangezien de totale woonlasten van verbeterde woningen lager zijn.

Koploper in klantgerichtheid

Alle corporaties in Nederland doen hun best steeds klantgerichter te werken. We zien dat aan de voortdurend hogere scores op metingen van klanttevredenheid. Dat is mooi maar wij willen koploper in klantgerichtheid zijn vanaf 2020. Juist omdat we al goede stappen in dit opzicht hebben gezet, formuleren we deze ambitie. We willen beter inzicht hebben in de wensen en behoeften van onze klanten. Daar gaan we vervolgens naar handelen.

We zijn een traject gestart waarbij we met alle medewerkers gezamenlijk werken aan deze ambitie. Beter luisteren, samen zoeken naar oplossingen, onze kennis en deskundigheid inzetten, de klant keuzemogelijkheden bieden. Daar worden onze klanten blij van.

We hebben huurders die alles zelf snel en goed willen en kunnen regelen. Zij zijn gebaat bij digitale dienstverlening die permanent ter beschikking staat. We hebben ook huurders die graag ondersteuning van ons krijgen. Ook daar zorgen we voor, in persoonlijk contact of telefonisch, bij de huurder thuis of op kantoor.

We willen de vanzelfsprekende partner zijn als het gaat om de huisvesting van bijzondere doelgroepen. We signaleren bij wie iets extra's nodig is, we zoeken contact met zorg-verleners wanneer de situatie onze deskundigheid te boven gaat. We laten de huurder niet in de steek maar ook zijn burens en de direct omwonenden niet.

Duurzaamheid

Op het punt van duurzaamheid hebben we bij de Sleutels nog een grote opgave liggen. De helft van onze woningen heeft een energie-index van 1,8 of hoger, d.w.z. label D of slechter. Weliswaar was dit vijf jaar geleden nog driekwart van onze woningen en hebben we dus flinke vorderingen gemaakt, maar er blijft onverminderd veel werk te doen op dit punt. Zeker omdat de normen en ambities steeds hoger komen te liggen.

Op het gebied van duurzaamheid vindt een stevige verschuiving plaats. Tot voor kort ging het bij duurzaamheid vooral om het energiezuiniger maken van woningen. De gouden regel was dat minder energie verbruiken beter was. Dat kon eventueel worden aangevuld met duurzamer manieren om energie op te wekken, zoals met name zonnepanelen.

Duurzaamheid heeft ondertussen een bredere invulling gekregen. Het gaat niet meer alleen om energiebesparing maar om gasloos, CO₂-neutraal, klimaatbestendig. En het gaat er niet langer om de goede dingen te doen want het moet nu over de hele linie van het bezit in hoog tempo naar een hoger ambitieniveau.

Het is onze ambitie om vanaf heden alleen nog gasloze nieuwbouw te realiseren. Bij renovaties proberen we eveneens woningen op andere manieren dan met gas van warmte en warm water te voorzien. Onze kansrijkste mogelijkheid op dit moment is stadsverwarming maar naarmate de technische ontwikkelingen voortschrijden, kunnen dat ook andere invullingen zijn zoals warmtepompen of aardwarmte.

Stabiliteit en betrouwbaarheid

De Sleutels heeft een degelijke financiële positie en is een betrouwbare partner. Dat vinden we belangrijk en daar zijn we zuinig op. Ongetwijfeld komen er weer wijzigingen in wet- en regelgeving of in heffingen en belastingen. Daar gaan we net zoals in het verleden verstandig mee om zodat we onze maatschappelijke taak blijven uitvoeren om mensen met weinig kansen op de woningmarkt een goed thuis te bieden.

Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3

Gebruikte afkortingen:

n.t.b. Niet te beoordelen

De feitelijke prestaties van de Sleutels zijn per prestatieveld opgenomen in de volgende tabellen. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8.

De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp (**vet** weergegeven). Het gemiddelde van deze gemiddelde cijfers is het oordeel per prestatieveld.

Huisvesting van de primaire doelgroep kent een extra niveau: de tweedeling tussen 'Woningtoewijzing' en 'doorstroming' en 'Betaalbaarheid'; weergegeven in **VET** met hoofdletters. Het eindcijfer van dit prestatieveld is het gemiddelde tussen de cijfers op deze twee deelgebieden.

Tabel 1 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting primaire doelgroep

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van			Feitelijke resultaten			Oordeel/Toelichting
Eindcijfer Huisvesting primaire doelgroep						7,5
WONINGTOEWIJZING EN DOORSTROMING						7,9
Beschikbaarheid woningen						8,5
Ons bezit aan sociale woningen:						8
Jaar	Leiden	Voorschoten	Jaar	Leiden	Voorschoten	In Leiden in 2015 4,9% en in 2016 5,9% boven de doelstelling, in voorschoten 24,5% boven doelstelling
2017			2017	6646	482	
2016	6300		2016	6613	482	
2015	≥ 6000	≥ 387	2015	6352	480	
2014	Leiden niet gespecificeerd, nieuwe prestatieafspraken in 2015	≥ 387	2014	n.v.t.	460	
Betaalbare woningen voor huurders met recht op huurtoeslag:						9
Jaar	Norm (exclusief nieuwbouw)		Jaar	Realisatie (exclusief nieuwbouw)		In 2016 en 2017 22,8% boven doelstelling
2017	≥ 70%		2017	86%		
2016	≥ 70%		2016	86%		
2015			2015	79%		
2014			2014	77%		
Passend toewijzen						8
Voldoen aan regels rond passend toewijzen:						7
Jaar	Doelstelling		Jaar	Realisatie		In 2016 zijn de terugkerende en doorschuivende huurders uit de Kooi naar de nieuwbouw verhuisd. Deze huurders hebben aanspraak gemaakt op de afspraken uit het sociaal plan uit 2011 waarbij geen rekening is gehouden met de nieuwe regel van het passend toewijzen. Alleen daardoor hebben we dit jaar niet 95% van de woningen passend toegewezen.
2017	≥ 95%		2017	99,7		
2016	≥ 95%		2016	91%		
2015	N.v.t.		2015	N.v.t.		
2014	N.v.t.		2014	N.v.t.		

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																																																																		
Voldoen aan regels toewijzing Woningwet: Toewijzen van vrijkomende sociale huurwoningen huishoudens binnen de sociale doelgroep. <table> <tr> <th>Jaar</th><th>Inkomen</th><th>Norm</th></tr> <tr> <td>2017</td><td>≤ € 36.165</td><td>≥ 80%</td></tr> <tr> <td></td><td>> € 36.165 - ≤ € 40.349</td><td>≤ 10%</td></tr> <tr> <td></td><td>> € 40.349</td><td>≤ 10%</td></tr> <tr> <td>2016</td><td>≤ € 35.739</td><td>≥ 80%</td></tr> <tr> <td></td><td>> € 35.739 - ≤ € 39.874</td><td>≤ 10%</td></tr> <tr> <td></td><td>> € 39.874</td><td>≤ 10%</td></tr> <tr> <td>2015</td><td>≤ € 34.991</td><td>≥ 80%</td></tr> <tr> <td></td><td>> € 34.991 - ≤ € 38.950</td><td>≤ 10%</td></tr> <tr> <td></td><td>> € 38.950</td><td>≤ 10%</td></tr> <tr> <td>2014</td><td>≤ 34.678</td><td>≥ 90%</td></tr> </table>	Jaar	Inkomen	Norm	2017	≤ € 36.165	≥ 80%		> € 36.165 - ≤ € 40.349	≤ 10%		> € 40.349	≤ 10%	2016	≤ € 35.739	≥ 80%		> € 35.739 - ≤ € 39.874	≤ 10%		> € 39.874	≤ 10%	2015	≤ € 34.991	≥ 80%		> € 34.991 - ≤ € 38.950	≤ 10%		> € 38.950	≤ 10%	2014	≤ 34.678	≥ 90%	<table> <tr> <th>Jaar</th><th>Inkomen</th><th>Realisatie</th></tr> <tr> <td>2017</td><td>≤ € 36.165</td><td>95%</td></tr> <tr> <td></td><td>> € 36.165 - ≤ € 40.349</td><td>4%</td></tr> <tr> <td></td><td>> € 40.349</td><td>1%</td></tr> <tr> <td>2016</td><td>≤ € 35.739</td><td>96%</td></tr> <tr> <td></td><td>> € 35.739 - ≤ € 39.874</td><td>3%</td></tr> <tr> <td></td><td>> € 39.874</td><td>1%</td></tr> <tr> <td>2015</td><td>≤ € 34.991</td><td>98%</td></tr> <tr> <td></td><td>> € 34.991 - ≤ € 38.950</td><td>1%</td></tr> <tr> <td></td><td>> € 38.950</td><td>1%</td></tr> <tr> <td>2014</td><td>≤ 34.678</td><td>96%</td></tr> </table>	Jaar	Inkomen	Realisatie	2017	≤ € 36.165	95%		> € 36.165 - ≤ € 40.349	4%		> € 40.349	1%	2016	≤ € 35.739	96%		> € 35.739 - ≤ € 39.874	3%		> € 39.874	1%	2015	≤ € 34.991	98%		> € 34.991 - ≤ € 38.950	1%		> € 38.950	1%	2014	≤ 34.678	96%	9
Jaar	Inkomen	Norm																																																																		
2017	≤ € 36.165	≥ 80%																																																																		
	> € 36.165 - ≤ € 40.349	≤ 10%																																																																		
	> € 40.349	≤ 10%																																																																		
2016	≤ € 35.739	≥ 80%																																																																		
	> € 35.739 - ≤ € 39.874	≤ 10%																																																																		
	> € 39.874	≤ 10%																																																																		
2015	≤ € 34.991	≥ 80%																																																																		
	> € 34.991 - ≤ € 38.950	≤ 10%																																																																		
	> € 38.950	≤ 10%																																																																		
2014	≤ 34.678	≥ 90%																																																																		
Jaar	Inkomen	Realisatie																																																																		
2017	≤ € 36.165	95%																																																																		
	> € 36.165 - ≤ € 40.349	4%																																																																		
	> € 40.349	1%																																																																		
2016	≤ € 35.739	96%																																																																		
	> € 35.739 - ≤ € 39.874	3%																																																																		
	> € 39.874	1%																																																																		
2015	≤ € 34.991	98%																																																																		
	> € 34.991 - ≤ € 38.950	1%																																																																		
	> € 38.950	1%																																																																		
2014	≤ 34.678	96%																																																																		
Tegengaan woonfraude		7																																																																		
Bestrijden van woonfraude: Wij vinden het belangrijk dat onze woningen rechtvaardig verdeeld worden en dat er geen onrechtmatig gebruik van wordt gemaakt. In de bestrijding van woonfraude werken wij samen met de gemeenten Leiden en Voorschoten.	Resultaten 2017: het aantal meldingen van onderhuur is 16 2016: Het aantal meldingen van onderhuur (31) neemt af ten opzichte van het aantal in 2015 (49). In de meeste gevallen bleek er geen sprake van onderhuur of was dit niet bewijsbaar. Bij twee huurders zijn de onderhuurders vertrokken, twee huurders stonden ingeschreven bij Airbnb en hebben de inschrijving beëindigd, twee zaken zijn nog in onderzoek bij de gemeente en één huurder heeft de woning verlaten, omdat hij er niet woonde en ook de huur niet betaalde. 2015: Het aantal meldingen van onderhuur (49) blijft nagenoeg gelijk met het aantal in 2014: (48). Bij negen adressen konden wij aantonen dat er sprake was van onderhuur. De huurovereenkomsten van deze woningen zijn opgezegd. 2014: In totaal zijn er 48 nieuwe onderhuurmeldingen gedaan.. Bij slechts drie adressen konden wij aantonen dat er sprake was van onderhuur. De huurovereenkomsten van deze woningen zijn opgezegd.	7																																																																		
Keuzevrijheid voor doelgroepen		n.v.t.																																																																		
Geen specifieke doelstelling.	Resultaten Binnen woonruimteverdeling kiezen mensen zelf op welke woning ze willen reageren (sinds 2016 passend bij hun inkomen). Binnen ZAV beleid geven wij bewoners zoveel mogelijk vrijheid	n.v.t.																																																																		
Wachttijst/slaagkans		6																																																																		
Beperken van de wachtlijsten	Resultaten (sociale woningen)	6																																																																		

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten		Oordeel/Toelichting																															
	<table><tr><th>Jaar</th><th>Gemiddelde wachttijd</th></tr><tr><td>2017</td><td>6,5 jaar</td></tr><tr><td>2016</td><td>5,6 jaar</td></tr><tr><td>2015</td><td>6,8 jaar</td></tr><tr><td>2014</td><td>5,5 jaar</td></tr></table>	Jaar	Gemiddelde wachttijd	2017	6,5 jaar	2016	5,6 jaar	2015	6,8 jaar	2014	5,5 jaar																							
Jaar	Gemiddelde wachttijd																																	
2017	6,5 jaar																																	
2016	5,6 jaar																																	
2015	6,8 jaar																																	
2014	5,5 jaar																																	
Leegstand			8																															
Lage leegstand van woningen doordat minstens 55% aansluitend wordt verhuurd.			8																															
<table><tr><th>Jaar</th><th>Norm</th></tr><tr><td>2017</td><td>< 1%</td></tr><tr><td>2016</td><td>< 1%</td></tr><tr><td>2015</td><td>< 1,25 %</td></tr><tr><td>2014</td><td>< 1,25 %</td></tr></table>	Jaar	Norm	2017	< 1%	2016	< 1%	2015	< 1,25 %	2014	< 1,25 %	<table><tr><th>Jaar</th><th>Leegstand</th></tr><tr><td>2017</td><td>0,61%</td></tr><tr><td>2016</td><td>0,73%</td></tr><tr><td>2015</td><td>0,58%</td></tr><tr><td>2014</td><td>0,94%</td></tr></table>	Jaar	Leegstand	2017	0,61%	2016	0,73%	2015	0,58%	2014	0,94%		Leegstand neemt in de visitatieperiode af.											
Jaar	Norm																																	
2017	< 1%																																	
2016	< 1%																																	
2015	< 1,25 %																																	
2014	< 1,25 %																																	
Jaar	Leegstand																																	
2017	0,61%																																	
2016	0,73%																																	
2015	0,58%																																	
2014	0,94%																																	
Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren			7																															
nvt voor starters/jongeren/studenten	Geen specifiek doel voor jongeren en studenten. Dit wordt verzorgd door onze collega huisvesters.		n.v.t. Geen doelgroep van de Sleutels.																															
Statushouders: Plaatsing conform afspraken en taakstelling	<table><tr><th>Jaar</th><th>Leiden</th><th>Voorschoten</th></tr><tr><td>2017</td><td>62</td><td>35</td></tr><tr><td>2016</td><td>119</td><td>65 (samen met Woonzorg)</td></tr><tr><td>2015</td><td>85</td><td>43</td></tr><tr><td>2014</td><td>43</td><td>24</td></tr></table>		Jaar	Leiden	Voorschoten	2017	62	35	2016	119	65 (samen met Woonzorg)	2015	85	43	2014	43	24	<table><tr><th>Jaar</th><th>Leiden</th><th>Voorschoten</th></tr><tr><td>2017</td><td>68</td><td>35</td></tr><tr><td>2016</td><td>123</td><td>68 (samen met Woonzorg))</td></tr><tr><td>2015</td><td>80 geplaatst, 5 moeten nog een huurovereenkomst tekenen</td><td>42 geplaatst (3 door de Sleutels, rest Woonzorg)</td></tr><tr><td>2014</td><td>43</td><td>24</td></tr></table>	Jaar	Leiden	Voorschoten	2017	68	35	2016	123	68 (samen met Woonzorg))	2015	80 geplaatst, 5 moeten nog een huurovereenkomst tekenen	42 geplaatst (3 door de Sleutels, rest Woonzorg)	2014	43	24	7
Jaar	Leiden	Voorschoten																																
2017	62	35																																
2016	119	65 (samen met Woonzorg)																																
2015	85	43																																
2014	43	24																																
Jaar	Leiden	Voorschoten																																
2017	68	35																																
2016	123	68 (samen met Woonzorg))																																
2015	80 geplaatst, 5 moeten nog een huurovereenkomst tekenen	42 geplaatst (3 door de Sleutels, rest Woonzorg)																																
2014	43	24																																
Lokaal maatwerk	2017 2 woningen aan bewoners toegewezen. 2016 53 woningen aan bewoners toegewezen. Het grootste gedeelte hiervan (48 woningen) is verhuurd aan woningzoekenden in de categorie Leefbaarheid en Herstructurering. 2015 50 woningen aan bewoners toegewezen. Het grootste gedeelte hiervan (38 woningen) is verhuurd aan woningzoekenden in seniorencomplexen. 2014 12 woningen verhuurd. Acht via het project Student in de wijk. De overige vier woningen zijn aangeboden in de categorieën zorg en calamiteiten.		7																															
Om specifieke lokale knelpunten op te lossen, mogen wij bij 25% van de vrijgekomen woningen afwijken van de regionale regels bij het toewijzen aan nieuwe huurders. In 2015 hebben de gemeente Leiden, corporaties en de huurdersorganisaties gezamenlijk het voorstel voorbereid over deze invulling en de op te lossen knelpunten. De categorieën Leefbaarheid en Herstructurering, Experimenten, Wonen en Zorg en Leeftijdseisen anders dan 55+ zijn de vier thema's waarbij wij lokaal maatwerk toepassen.																																		

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Urgentie De huisvestingsverordening Holland Rijnland voorziet in een urgentieregeling waarbij woningzoekenden die in een noodsituatie verkeren voorrang kunnen krijgen bij het vinden van een sociale huurwoning. De aanvraag moet ingediend worden bij één van de corporaties en wordt beoordeeld door de onafhankelijke Regionale Urgentiecommissie Woonruimteverdeling. Degene die urgentie verkrijgen kunnen vervolgens zelf via het woningverdeelsysteem reageren op gewenste woningen De Sleutels helpt mensen bij het aanvragen van een urgentie. Onze medewerkers voeren regelmatig gesprekken met woningzoekenden en informeren hen of zij voor urgentie in aanmerking komen.	2017 In 2017 zijn bij de Sleutels 45 aanvragen ingediend. Hiervan zijn 18 aanvragen toegekend. Eind 2017 hadden 6 urgenten nog geen woning gevonden. In totaal hebben dus 22 woningzoekenden met een urgentieverklaring een (nieuwe) woning gekregen in 2017. 2016 Begin 2016 waren er vier urgentieaanvragen nog niet door de urgentiecommissie behandeld. Daar kwamen dit jaar 55 nieuwe aanvragen bij. Er werden 26 aanvragen voor urgentie afgewezen en er werd een klein aantal aanvragen om verschillende redenen beëindigd. Zeven woningzoekenden waren aan het eind van het jaar nog in afwachting van de beoordeling van hun dossier. Samen met de urgenties die we eind 2015 nog in portefeuille hadden, hebben we dit jaar 32 urgent woningzoekenden begeleid. 21 daarvan hebben inmiddels een andere woning betrokken met behulp van de urgentie. Eén urgentie is vervallen door overschrijding van de urgentietermijn. Eind van het jaar hadden tien toegekende urgenties nog niet tot een verhuur geleid. 2015 In 2015 hebben we ondersteuning gegeven bij 42 urgentieaanvragen. Er zijn 14 aanvragen toegekend en 24 aanvragen afgewezen. Twee urgentieaanvragen zijn eerst afgewezen en na bezwaar alsnog toegekend. Eind 2015 zijn er nog vier aanvragen onbeoordeeld. Van de lopende urgenties uit 2014 hebben er negen een afwijzing ontvangen en vijf een toewijzing. Verder zijn er twee aanvragen ingetrokken. Negen urgenten hebben een woning gevonden en er zijn vier aanvragen vervallen. Van de urgenties uit 2015 hebben 12 urgenten een woning gevonden. Van de in 2015 toegewezen urgenties hebben zes urgenten nog geen passende woonruimte gevonden. 2014 In 2014 heeft de Sleutels ondersteuning gegeven bij 78 urgentieaanvragen. In totaal zijn 33 aanvragen toegekend en 33 afgewezen. Er zijn nog 12 aanvragen onbeoordeeld. Van de 33 toegekende urgenties hebben 18 klanten dit jaar een woning gevonden. Twee urgentieaanvragen zijn vervallen; dertien zijn nog op zoek naar passende woonruimte.	7
BETAALBAARHEID		7,2
Huurprijsbeleid		6,5
Met ons huurbeleid streven we naar: 1. Zoveel mogelijk sociale woningen voor onze primaire doelgroep in aantrekkelijke wijken. 2. Een beperkt aanbod voor middeninkomens. 3. Voldoende opbrengsten voor exploitatie en investeringen. Om deze doelen te bereiken, houden wij een gemiddelde streefhuur aan van 85% van de maximaal redelijke huurprijs.		6 Afwijking van de gemiddelde streefhuur bedraagt gemiddeld 10%

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																																																											
Daarnaast zorgen wij ervoor dat minimaal 70% van onze sociale huurwoningen een huurprijs heeft onder de aftoppingsgrenzen (zie ook kernvoorraad beleid). <table><tr><th colspan="4">Gemiddelde maximale huur</th></tr><tr><th>Jaar</th><th>Sociaal</th><th>Vrije sector</th><th>Totaal</th></tr><tr><td>2017</td><td>705</td><td>904</td><td>718</td></tr><tr><td>2016</td><td>700</td><td>893</td><td>712</td></tr><tr><td>2015</td><td>691</td><td>870</td><td>702</td></tr><tr><td>2014</td><td>721</td><td>906</td><td>736</td></tr></table>	Gemiddelde maximale huur				Jaar	Sociaal	Vrije sector	Totaal	2017	705	904	718	2016	700	893	712	2015	691	870	702	2014	721	906	736	<i>Gemiddelde huur en procentueel ten opzichte van gemiddelde maximale huur</i> <table><tr><th>Jaar</th><th colspan="2">Sociaal</th><th colspan="2">Vrije sector</th><th colspan="2">Totaal</th></tr><tr><td>2017</td><td>537</td><td>76%</td><td>866</td><td>96%</td><td>559</td><td>78%</td></tr><tr><td>2016</td><td>530</td><td>76%</td><td>863</td><td>97%</td><td>551</td><td>77%</td></tr><tr><td>2015</td><td>519</td><td>75%</td><td>868</td><td>99,7%</td><td>540</td><td>77%</td></tr><tr><td>2014</td><td>494</td><td>68%</td><td>811</td><td>89%</td><td>519</td><td>71%</td></tr></table>	Jaar	Sociaal		Vrije sector		Totaal		2017	537	76%	866	96%	559	78%	2016	530	76%	863	97%	551	77%	2015	519	75%	868	99,7%	540	77%	2014	494	68%	811	89%	519	71%	
Gemiddelde maximale huur																																																													
Jaar	Sociaal	Vrije sector	Totaal																																																										
2017	705	904	718																																																										
2016	700	893	712																																																										
2015	691	870	702																																																										
2014	721	906	736																																																										
Jaar	Sociaal		Vrije sector		Totaal																																																								
2017	537	76%	866	96%	559	78%																																																							
2016	530	76%	863	97%	551	77%																																																							
2015	519	75%	868	99,7%	540	77%																																																							
2014	494	68%	811	89%	519	71%																																																							
Jaarlijkse huurverhoging: De huurverhoging is van twee factoren afhankelijk: de huidige huur ten opzichte van de streefhuur en het huishoudinkomen. Verhoudingsgewijs goedkope woningen krijgen daarom procentueel meer huurverhoging. Ook hogere inkomens krijgen procentueel meer huurverhoging dan lagere inkomens. Op deze manier realiseert de Sleutels uiteindelijk een betere verhouding tussen de prijs en de kwaliteit van de woningen. 2017: huurverhoging onder de maximaal toegestane huursomstijging 1,3	2017: huursomstijging 1,03 de Sleutels heeft de hoogte van de jaarlijkse huurverhoging in 2017, net als in voorgaande jaren, gebaseerd op de afstand tot de streefhuur en het inkomen van de huurder. 2016: De huurverhoging is in 2016 op dezelfde wijze uitgevoerd als in 2015 en 2014. In 2016 hebben we voor ruim 400 woningen de huur niet verhoogd en is voor 30 woningen de huur verlaagd. <table><tr><th colspan="2">Huurverhoging 2016</th><th colspan="3">Verhouding Netto huur / streefhuur</th></tr><tr><th>Inkomen</th><th></th><th>< 80%</th><th>80%-95%</th><th>> 95%</th></tr><tr><td>< € 34.229,-</td><td></td><td>2,1%</td><td>1,0%</td><td rowspan="3">0%</td></tr><tr><td>€ 34.229,- - tot en met € 43.786,-</td><td></td><td>2,6%</td><td>2,0%</td></tr><tr><td>> € 43.786,-</td><td></td><td>4,6%</td><td>4,0%</td></tr></table> 2015: Huurverhoging naar huidige huur en inkomen <table><tr><th colspan="2">Huurverhoging 2015</th><th colspan="3">Verhouding Netto huur / streefhuur</th></tr><tr><th>Inkomen</th><th></th><th>< 75%</th><th>75%-95%</th><th>> 95%</th></tr><tr><td>< € 34.229,-</td><td></td><td>2,50%</td><td>1,75%</td><td rowspan="3">1,00%</td></tr><tr><td>€ 34.229,- tot en met € 43.786,-</td><td></td><td>3,00%</td><td>3,00%</td></tr><tr><td>> € 43.786,-</td><td></td><td>5,0%</td><td>5,00%</td></tr></table>	Huurverhoging 2016		Verhouding Netto huur / streefhuur			Inkomen		< 80%	80%-95%	> 95%	< € 34.229,-		2,1%	1,0%	0%	€ 34.229,- - tot en met € 43.786,-		2,6%	2,0%	> € 43.786,-		4,6%	4,0%	Huurverhoging 2015		Verhouding Netto huur / streefhuur			Inkomen		< 75%	75%-95%	> 95%	< € 34.229,-		2,50%	1,75%	1,00%	€ 34.229,- tot en met € 43.786,-		3,00%	3,00%	> € 43.786,-		5,0%	5,00%	7													
Huurverhoging 2016		Verhouding Netto huur / streefhuur																																																											
Inkomen		< 80%	80%-95%	> 95%																																																									
< € 34.229,-		2,1%	1,0%	0%																																																									
€ 34.229,- - tot en met € 43.786,-		2,6%	2,0%																																																										
> € 43.786,-		4,6%	4,0%																																																										
Huurverhoging 2015		Verhouding Netto huur / streefhuur																																																											
Inkomen		< 75%	75%-95%	> 95%																																																									
< € 34.229,-		2,50%	1,75%	1,00%																																																									
€ 34.229,- tot en met € 43.786,-		3,00%	3,00%																																																										
> € 43.786,-		5,0%	5,00%																																																										
Kernvoorraad(beleid)		7																																																											
Wij ervoor dat minimaal 70% van onze sociale huurwoningen een huurprijs heeft onder de aftoppingsgrenzen <table><tr><th>Goedkoop</th><th>Betaalbaar</th><th>Duur sociaal</th><th>Vrije sector</th></tr><tr><td>>10%</td><td>>50%</td><td>30%</td><td>Maximaal 10%</td></tr></table>	Goedkoop	Betaalbaar	Duur sociaal	Vrije sector	>10%	>50%	30%	Maximaal 10%	De doelstellingen zijn grotendeels gerealiseerd. De categorieën goedkoop/ betaalbaar en vrije sector zijn gerealiseerd. De categorie duur sociaal is kleiner dan de doelstelling. <table><tr><th>Jaar</th><th>Goedkoop</th><th>Betaalbaar</th><th>Duur sociaal</th><th>Vrije sector</th></tr><tr><td>2017</td><td>12%</td><td>64%</td><td>17%</td><td>6%</td></tr><tr><td>2016</td><td>12%</td><td>65%</td><td>17%</td><td>6%</td></tr><tr><td>2015</td><td>13%</td><td>66%</td><td>16%</td><td>6%</td></tr><tr><td>2014</td><td>12%</td><td>66%</td><td>15%</td><td>6%</td></tr></table>	Jaar	Goedkoop	Betaalbaar	Duur sociaal	Vrije sector	2017	12%	64%	17%	6%	2016	12%	65%	17%	6%	2015	13%	66%	16%	6%	2014	12%	66%	15%	6%	7																										
Goedkoop	Betaalbaar	Duur sociaal	Vrije sector																																																										
>10%	>50%	30%	Maximaal 10%																																																										
Jaar	Goedkoop	Betaalbaar	Duur sociaal	Vrije sector																																																									
2017	12%	64%	17%	6%																																																									
2016	12%	65%	17%	6%																																																									
2015	13%	66%	16%	6%																																																									
2014	12%	66%	15%	6%																																																									

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																				
Overige woonlasten		n.v.t.																				
Kosten in de servicecomponenten: elektraverbruik portiekverlichting, elektraverbruik lift, water, glas, tuin, serviceabonnement en stookkosten.	Resultaten <table><tr><td>Jaar</td><td>Servicecontracten (x €1.000)</td></tr><tr><td>2017</td><td>2.410</td></tr><tr><td>2016</td><td>2.283</td></tr><tr><td>2015</td><td>2.405</td></tr><tr><td>2014</td><td>2.288</td></tr></table>	Jaar	Servicecontracten (x €1.000)	2017	2.410	2016	2.283	2015	2.405	2014	2.288	n.v.t. Ambitie niet meetbaar geformuleerd.										
Jaar	Servicecontracten (x €1.000)																					
2017	2.410																					
2016	2.283																					
2015	2.405																					
2014	2.288																					
Aanpak huurachterstanden		8																				
Beperken van de huurachterstand	De Sleutels voert een klantgericht incassobeleid. Persoonlijke benadering en begeleiding van huurders staat voorop. Dit doen wij door middel van brieven, telefonisch contact, uitnodigen voor een gesprek op ons kantoor, huisbezoek en begeleiden naar hulporganisaties. Dat deze aanpak effectief is, blijkt uit de cijfers. <table><tr><td>Jaar</td><td>aantal huurders met achterstand</td><td>gem. bedrag</td><td>% achterstand uitgedrukt in jaarhuur</td></tr><tr><td>2017</td><td>254</td><td>712</td><td>0,32</td></tr><tr><td>2016</td><td>273</td><td>801</td><td>0,40</td></tr><tr><td>2015</td><td>284</td><td>681</td><td>0,39</td></tr><tr><td>2014</td><td>286</td><td>775</td><td>0,44</td></tr></table>	Jaar	aantal huurders met achterstand	gem. bedrag	% achterstand uitgedrukt in jaarhuur	2017	254	712	0,32	2016	273	801	0,40	2015	284	681	0,39	2014	286	775	0,44	8 De achterstand in aantallen, gemiddelde bedrag en het % uitgedrukt in jaarhuur is meer dan 10% afgenomen t.o.v. 2014
Jaar	aantal huurders met achterstand	gem. bedrag	% achterstand uitgedrukt in jaarhuur																			
2017	254	712	0,32																			
2016	273	801	0,40																			
2015	284	681	0,39																			
2014	286	775	0,44																			
Voorkomen ontruiming op basis van huurachterstand	De afgelopen 4 jaar hebben wij het aantal ontruiming weten te minimaliseren. <table><tr><td>Jaar</td><td>Ontruiming nav huurachterstand</td><td>Overige</td></tr><tr><td>2017</td><td>0</td><td>1x noorderzon</td></tr><tr><td>2016</td><td>3 woningen</td><td>-</td></tr><tr><td>2015</td><td>1 woning</td><td>1 wietteelt</td></tr><tr><td>2014</td><td>7 (6 woningen, 1 berging)</td><td>1 wietteelt</td></tr></table>	Jaar	Ontruiming nav huurachterstand	Overige	2017	0	1x noorderzon	2016	3 woningen	-	2015	1 woning	1 wietteelt	2014	7 (6 woningen, 1 berging)	1 wietteelt	8 Aantal ontruiming is in de visitatieperiode afgenomen, en relatief laag t.o.v. totaal aantal woningen					
Jaar	Ontruiming nav huurachterstand	Overige																				
2017	0	1x noorderzon																				
2016	3 woningen	-																				
2015	1 woning	1 wietteelt																				
2014	7 (6 woningen, 1 berging)	1 wietteelt																				
Minimaliseren van aantal ontbindingen van het huurcontract	<table><tr><td>Jaar</td><td>Ontbindingen nav huurachterstand</td><td>Overige</td></tr><tr><td>2017</td><td>31 woningen</td><td>1 drugs/ 1 wietteelt</td></tr><tr><td>2016</td><td>29 (27 woningen, 2 berging)</td><td>1 wietteelt</td></tr><tr><td>2015</td><td>60 woningen</td><td>2 overlast/ 3 wietteelt</td></tr><tr><td>2014</td><td>69 woningen</td><td>2 wietteelt</td></tr></table>	Jaar	Ontbindingen nav huurachterstand	Overige	2017	31 woningen	1 drugs/ 1 wietteelt	2016	29 (27 woningen, 2 berging)	1 wietteelt	2015	60 woningen	2 overlast/ 3 wietteelt	2014	69 woningen	2 wietteelt	8 Aantal ontbindingen is in de visitatieperiode gehalveerd.					
Jaar	Ontbindingen nav huurachterstand	Overige																				
2017	31 woningen	1 drugs/ 1 wietteelt																				
2016	29 (27 woningen, 2 berging)	1 wietteelt																				
2015	60 woningen	2 overlast/ 3 wietteelt																				
2014	69 woningen	2 wietteelt																				

Tabel 2 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting bijzondere doelgroepen

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
---	-----------------------	---------------------

<i>Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
Eindcijfer Huisvesting bijzondere doelgroepen		7,0
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften		7
OP 2016-2020: wij bieden woningen aan die voor ouderen geschikt zijn 2017: We bieden geschikte woningen aan. 2016: We bieden geschikte woningen aan. OP 2011-2015: meer woningen bereikbaar voor WZW 2015: Niet nader bepaald 2014: Opstellen beleid wonen voor ouderen	2017: Ruim 3000 woningen zijn geschikt voor ouderen (toegankelijk met minimaal rollator) en daarvan worden 880 woningen met voorrang aan deze groep verhuurd. 2016: concrete afspraken met de gemeente Leiden en de gemeente Voorschoten. Naar aanleiding van een evaluatie in 2015 inventariseerden we in 2016 bovendien de scootmobielruimten op (brand) veiligheid. Bijeenkomsten met gemeenten, brandweer, collega-corporaties en zorgleveranciers over dit onderwerp hebben tot nieuwe inzichten geleid die eind 2016, begin 2017 verder zijn uitgewerkt. 2015: geïnventariseerd welke complexen toegankelijker kunnen worden gemaakt zonder uitzonderlijke kosten. We hebben de kosten voor de Sleutels en de kosten die ten laste komen van de gemeenten in kaart gebracht. Daarnaast zijn in een aantal complexen extra scootmobiel stallingsruimten aangebracht. 2014: het beleid 'Wonen voor ouderen' vastgesteld. Het beleid is erop gericht ouderen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen als zij dat willen.	7
Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking		7
Het realiseren van goede woonruimte voor jongeren met autisme binnen de eigen omgeving/regio 2017: intentieovereenkomst voor Puzzelstuk 2016: 2015: oplevering Villa Voorschot 2014: Villa Voorschot	2017: Voorbereidingen worden getroffen voor Puzzelstuk 2016: 2015: Villa Voorschot is opgeleverd (16 VHE's) 2014: voorbereidingen voor Villa Voorschot in volle gang	7
Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen		7
Wij voldoen aan de gemaakt afspraken mbt de contingent-regeling	Resultaten: doelstelling gehaald 2017: aantal aanvragen 21, geplaatst 15 en begin 2018 de overige 6 2016: 20 aanvragen alle geplaatst 2015: aantal aanvragen 15, geplaatst 12 en begin 2016 de overige 3 2014: 20 aanvragen ontvangen. 16 van deze aanvragen zijn in 2014 gehuisvest, begin 2015 zijn de overige 4 geplaatst Opmerking: Binnen de regio Holland –Rijnland hebben we 'contingent afspraken'. De instellingen met cliënten die gehuisvest moeten worden, doen jaarlijks een aanvraag voor woningen bij Holland Rijnland Wonen (HRW). Deze wijst een aantal woningen voor 'bijzondere klantgroepen' toe aan de instellingen.	7
De Sleutels is actief in overleggen en afstemming met partners in begeleiding en zorg. Een voorbeeld is deelname aan Von Münchhausen. Dit om complexe hulpvragen van individuen op te lossen dmv een goede	Alle jaren heeft de Sleutels geparticipeerd en jaarlijks zo'n 5-6 overleggen bijgewoond. In deze overleggen zijn casussen besproken en opgelost.	7

<i>Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
samenwerking met partners. Door de korte lijnen tussen de organisaties lukt het sneller om deze problemen op te lossen.		

Tabel 3 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting															
Eindcijfer Kwaliteit van woningen en woningbeheer		6,3															
Prijskwaliteit verhouding		n.v.t.															
OP 2016-2020: Er is een relatie tussen de kwaliteit van een woning en de hoogte van de huur. Deze relatie is zodanig dat naar mate een woning meer WWS punten heeft, de huur hoger is. De gemiddelde streefhuur ligt op 85% van de maximaal redelijke huurprijs (kwaliteit).	<i>Resultaten</i> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jaar</th><th>Gemiddelde puntprijs</th><th>Gemiddeld aantal punten</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td><td>€ 3,84</td><td>145,6</td></tr> <tr> <td>2016</td><td>€ 3,80</td><td>144,9</td></tr> <tr> <td>2015</td><td>€ 3,74</td><td>143,6</td></tr> <tr> <td>2014</td><td>€ 3,55</td><td>146,6</td></tr> </tbody> </table>	Jaar	Gemiddelde puntprijs	Gemiddeld aantal punten	2017	€ 3,84	145,6	2016	€ 3,80	144,9	2015	€ 3,74	143,6	2014	€ 3,55	146,6	Gewaardeerd onder kernvoorraadbeleid.
Jaar	Gemiddelde puntprijs	Gemiddeld aantal punten															
2017	€ 3,84	145,6															
2016	€ 3,80	144,9															
2015	€ 3,74	143,6															
2014	€ 3,55	146,6															
Conditie en onderhoudstoestand		6															
De Sleutels houdt haar bezit in goede kwaliteit <u>Planmatig onderhoud begroot::</u> 2017:6.679.000 2016: 6.666.000 2015: 6.056.000 2014: ?	<i>Resultaten</i> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jaar</th><th>Planmatig onderhoud</th><th>Mutatie onderhoud</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td><td>€ 4.866.000</td><td>€ 2.851.000</td></tr> <tr> <td>2016</td><td>€ 4.666.000</td><td>€ 3.663.000</td></tr> <tr> <td>2015</td><td>€ 4.713.000</td><td>€ 2.943.000</td></tr> <tr> <td>2014</td><td>€ 4.003.000</td><td>€ 2.445.000</td></tr> </tbody> </table>	Jaar	Planmatig onderhoud	Mutatie onderhoud	2017	€ 4.866.000	€ 2.851.000	2016	€ 4.666.000	€ 3.663.000	2015	€ 4.713.000	€ 2.943.000	2014	€ 4.003.000	€ 2.445.000	5 Planmatig is achtergebleven t.o.v. de begroting
Jaar	Planmatig onderhoud	Mutatie onderhoud															
2017	€ 4.866.000	€ 2.851.000															
2016	€ 4.666.000	€ 3.663.000															
2015	€ 4.713.000	€ 2.943.000															
2014	€ 4.003.000	€ 2.445.000															
Onderhoud conform normen conditiemeting. 2017:2,5 2016: vaststellen welke conditiescore wij als norm willen hanteren 2015: 2014: Conditie van alle woningen bepaald en gehanteerd bij het opstellen van de onderhoudsplanning 2015.	2017: besloten de norm voor gewenste conditiescore iets te versoepelen*. Wij hielden 2,4 aan, maar dat is vrij hoog (ook in vergelijking met collega corporaties). Onderhoud werd dus uitgevoerd terwijl de conditie nog voldoende was. We gaan de norm dus ieder jaar iets versoepelen met jaarlijks 0,1 stijging bouwend naar gemiddeld 3,0. 2016: Conditie meting uitgevoerd, gemiddeld is score 2,0 2015: conditie score is verwerkt in de nieuwe planning. De aansluiting met de MJB wordt versterkt voor een meer constante 2014: Conditie is gemeten, wordt in 2015 verwerkt in de planning. <i>*De conditiescore wordt uitgedrukt in een cijfer tussen 1 (nieuwstaat) en 6 (rijp voor sloop). Ieder punt lager staat voor de helft van de levensduur minder. Een 2,0 houdt in dat de conditie van het betreffende onderdeel 'op de helft van de levensduur' is. 3,0 is dus nog een kwart van de levensduur 4,0 staat voor op 1/8 etc</i>	7 Onderhoud op basis van conditiemeting: norm is 2,5 (op schaal 1-6, waarbij 1 nieuwbouw is); gemeten in 2016, score 2,0															
OP 2016-2020 Het aantal woningen met een onveilig gastoestel neemt af. Bij onderhoudsprojecten worden de geisers etc verwijderd. Daar waar nog aanwezig voeren we controles uit. OP 2011-2015: In 2015 is het aantal woningen met risico op koolmonoxide vergiftiging 50% minder dan in 2008.	2017: In december 2017 is een project gestart voor de verwijdering van in totaal 443 geisers. Daarvan in 2017 de eerste 15 geisers verwijderd. 2016: 2015: De reductie is 40% ten opzicht van 2008. Maar het veiligheidsrisico is lager dan voorheen door extra controles 2014: In 2014 heeft de Sleutels circa 155 open verbrandingstoestellen vervangen door	6															

<i>Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
	veilige toestellen, met name HR-combi ketels. Hiermee is het aantal CO-onveilige woningen met 8% gereduceerd Opmerking: De doelstelling is op een andere wijze gerealiseerd dan gepland. Niet alleen ingezet op reductie, maar ook op controles. Door extra controles en onderhoud van geisers in 2015 is het risico op koolmonoxide vergiftiging afgenomen.	
Vaststellen wat 'de Sleutels' gewenste kwaliteit is 2017: Beleid opstellen voor kwaliteit interieurs 2015: Beleid opstellen voor kwaliteit exterieurs	2017: beleid voor interieurs (Daeb en niet-Daeb) vastgesteld. Er wordt gewerkt aan een beeldbank ter ondersteuning bij de uitvoering van dit beleid. 2016: beleid exterieurs vastgesteld	6
Differentiatie naar woningsoort en uitrustingsniveau		n.v.t.
Kwaliteit dienstverlening		6
Doelstelling nav ondernemingsplan 2016-2020: Onze klanten zijn tevreden over ons. 2017: We scoren minstens 7,6 op de KWH-meting en vallen in de Aedes-benchmark in categorie B. Doelstelling nav ondernemingsplan 2011-2015: 2015: In 2014 bij de beste 50% horen op de KWH-metingen 2014: In 2014 bij de beste 50% horen op de KWH-metingen	2017: Doelstelling gehaald. Onze score was 7,8 (KWH plek 36 van de 132) daarmee vielen we in categorie B in de Aedes-benchmark 2016: KWH plek 37 (van de 114) 2015: De doelstelling is gehaald. We behoren bij de beste 32%. 2014: Doelstelling nog niet volledig gehaald. Behoren tot de beste 57% (68e van 117 corporaties).	7
OP 2011-2015 In 2015 wordt 75% van de reparatieverzoeken digitaal ingediend. 2015: besluiten over digitalisering klantverzoeken 2014: Geen acties in 2014; in 2015 besluiten we of en zo ja, hoe we klanten digitaal hun verzoeken laten indienen.	2015: Deze doelstelling is niet gerealiseerd. We hebben ervoor gekozen om eerst de nieuwe website te ontwikkelen en een nieuwe basis voor de nodige techniek te leggen. 2014: nvt	5
Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels		6
Convenant Energiebesparing Huursector: Gemiddeld energielabel B in 2021, gemiddelde energie index 1,25 (op sector niveau) Doelstelling de Sleutels: De woningen hebben een steeds betere energie-index. Bij alle onderhoud, renovatie- en nieuwbouwprojecten staat energiebesparing hoog op de agenda. 2017: de gemiddelde energie- index bedraagt 1,92 of minder 2016: de gemiddelde energie- index bedraagt 1,92 of minder 2015: nvt 2014: alle woningen hebben een afgemeld energielabel	2017: Onze gemiddelde energie-index is 1,71. 2016: er zijn 590 woningen met een gemiddeld energie-index van 1,28; de andere 7013 woningen hebben een label in plaats van een index; het gemiddelde daarvan is label D. 2015: 2014: Doelstelling gehaald. 99% van onze woningen heeft een afgemeld energielabel. Voor de resterende 1% die momenteel gerenoveerd worden is een pre-label aangevraagd.	6 Ambitie is niet in lijn met de ambitie op sectorniveau

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting															
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Jaar</th><th>Gem. label</th><th>Gem. E- index</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td><td>C</td><td>1,71</td></tr> <tr> <td>2016</td><td>D</td><td>1,28</td></tr> <tr> <td>2015</td><td>D</td><td>Nvt</td></tr> <tr> <td>2014</td><td>D</td><td>Nvt</td></tr> </tbody> </table> In 2014 de 'stook je rijk' trofee ontvangen. De Sleutels is de afgelopen jaren zeer actief geweest op het gebied van woningverbetering. Opmerking: In 2015 is een nieuwe rekenmethodiek ingevoerd. Geen labels meer, maar indexen	Jaar	Gem. label	Gem. E- index	2017	C	1,71	2016	D	1,28	2015	D	Nvt	2014	D	Nvt	
Jaar	Gem. label	Gem. E- index															
2017	C	1,71															
2016	D	1,28															
2015	D	Nvt															
2014	D	Nvt															
Beleid en uitvoering duurzaamheid		7															
OP 2016-2020 Geen specifiek doel voor CO2 reductie. Wel doorgaan met verbeteren energiezuinige woningen/labels OP 2011-2015: Door toename van energiezuinige woningen is in 2015 de CO2 uitstoot met minstens 10% gedaald t.o.v. 2008. 2015: Uitstoot van CO2 is 25% minder dan in 2008 2014: De uitstoot CO2 is 12% minder dan in 2008.	2017: nvt 2016: nvt 2015: Doel gehaald. Met de nieuwe rekenmethodiek is de reductie 18% ten opzichte van 2008. 2014: 28,5% gedaald t.o.v. 2008. Doel is gehaald. In 2014 is de ZAV regeling (Zelf Aangebrachte Voorzieningen) het plaatsen van zonnepanelen uitgebreid om het aantrekkelijker te maken voor huurders om zelf zonnepanelen aan te brengen. Belangrijkste aanpassing is dat er voor de huurders, onder voorwaarden, bij verhuizing een vergoedingsregeling is vastgesteld. Verder worden er bij de bouw van verschillende nieuwbouw projecten zonnepanelen op daken geplaatst ten behoeve van de algemene voorzieningen (hoogbouw). Opmerking: In 2015 is een nieuwe rekenmethodiek ingevoerd. Geen labels meer, maar indexen. Dat heeft ook gevolgen voor de berekening van de CO2 daling. Met de oude methodiek is de OP doelstelling reeds in 2014 gehaald. Door deze herberekening valt de CO2-uitstoot hoger uit dan in de oude rekenmethodiek.	7 Reductie in 2014 en 2015 is meer dan 80% t.o.v. de doelstelling. Geen hoger cijfer vanwege ontbreken concreet geformuleerde ambities in 2016 en 2017.															

Tabel 4 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties (Des)investerings in vastgoed

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Eindcijfer (Des)investerings in vastgoed		7,5
Nieuwbouw		7
In onze MJB hebben we de projecten opgenomen die we uitvoeren. Deze stellen we jaarlijks daar waar nodig bij. 2017: 51 appartementen en 4 nieuwbouwwoningen 2016: 251woningen Aantal woningen nieuwbouw conform planning in ondernemingsplan 2011-2015. 2015: 275 woningen in uitvoering of opgeleverd 2014: 397 woningen in uitvoering of opgeleverd.	2017: Doelstelling gerealiseerd, 55 woningen opgeleverd 2016: Doelstelling gerealiseerd, 251 woningen opgeleverd 2015: De doelstelling is gehaald. Eind 2015 is de bouw van 306 woningen in uitvoering. In 2015 zijn totaal 135 woningen opgeleverd. 2014: Doelstelling gerealiseerd, 443 woningen in uitvoering Nieuwbouw heeft betrekking op de volgende projecten: Prinsenhoek (178), Tuinstadwijk (84), noordelijke blokken (74), kooiplein 3a + 5a (55), villa voorschot (16), Opmerking: We hadden ook plannen in de Oppenheimstraat (27 woningen) maar deze planvorming is al in een vroegtijdig stadium stilgelegd en inmiddels geheel stopgezet ivm het feit dat bouwen daar buiten bestemmingsplan viel.	7
Verbetering bestaand woningbezit: (renovatie/groot onderhoud)		8
Aantal renovatie woningen conform planning in Ondernemingsplan 2011-2015.	Aangepakte renovatieprojecten: Leiden: de Oude Kooi, (Castellumweg afronding enkel entre), druiven- + kersenstraat (82), Albert Verweijstraat (164), HOPZ (Hoeken, Oorden, Plaatsen, Zijden (77)), Sibeliussstraat (56), Tuinstadwijk (258), (start) uitvoering in 2018: Beatrixstraat, Vivaldistraat. Voorbereidingen Prinsessenbuurt (uitvoering 2019/2020), pand Boot Voorschoten: Jan Evertsenlaan (kins/meppel/schram + Jan Evertsenlaan (156))	8 Veel projecten gedaan en kwalitatief goed
Maatschappelijk vastgoed		n.t.b.
	Gemeenschappelijke ruimtes in ouderencomplexen	n.t.b. Geen ambitie geformuleerd.
Verkoop		7
Ons verkoopbeleid voorziet erin dat we woningen verkopen onder Koopgarantvoorwaarden, enkel binnen de gemeente Leiden. We hebben geen doelstelling voor het aantal woningen per jaar. Het doel van het verkopen is het bieden van een woningaanbod voor de doelgroep met een inkomen tussen 37.000-50.000 euro waarvoor vrijwel geen geschikt aanbod is binnen Leiden	2017 38 woningen verkocht onder voorwaarden 2016: 42 woningen verkocht onder voorwaarden 2015: 24 woningen verkocht onder voorwaarden 2014: 54 woningen verkocht onder voorwaarden/ 4 woningen verkocht zonder korting	7

Tabel 5 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit van wijken en buurten

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting										
Eindcijfer Kwaliteit van wijken en buurten		7,0										
Leefbaarheid		7										
- OP 2016-2020 De leefomgeving is schoon, heel en veilig. Elke drie maanden meten we de leefbaarheid in alle wijken. Alle wijken scoren een voldoende op leefomgeving, schoon, heel en veilig 2017: 2016: Per wijk is een wijkbeheerplan opgesteld en is de leefbaarheid op orde. - OP 2011-2015: De kwaliteit van de leefomgeving zoals gemeten met de Leefbaarometer, stijgt in wijken met veel bezit meer dan het gemiddelde in Leiden en Voorschoten. 2015: stijging hoger dan gemiddeld 2014: stijging hoger dan gemiddeld	2017: gerealiseerd.de wijken scoren voldoende enkel de wijken waar we een actieplan/ wijkbeheerplan voor hebben opgesteld zijn nog lager dan gemiddeld. 2016: Gerealiseerd: alle 15 wijken scoren gemiddeld voldoende. In 2016 namen we drie eerder opgestelde wijkbeheerplannen (Wbp) in uitvoering (Prinsessenbuurt, Albert Verweijstraat e.o. en Jan Evertsenlaan e.o.). Deze plannen zijn integraal onderdeel van een gebiedsvisie of vastgoedproject en leverden een zichtbare verbetering op in de leefbaarheidsscores. Daarnaast zijn twee nieuwe wijkbeheerplannen opgestart in de Slaaghwijk en de Hoven. 2015: De doelstelling blijkt niet meetbaar. De kwaliteit van de leefomgeving blijkt met de Leefbaarometer niet meer te meten. 2014: In onze wijken is de leefbaarheid over het algemeen voldoende of goed. Daar waar het niveau onvoldoende is, starten we een wijkbeheerplan in 2015. Dit geldt voor Slaaghwijk, de Hoven en Tuinstadwijk.	7										
2017: implementatie schoonmaakpakketten en opstellen groenbeleid 2016: beleid opstellen voor schotels en schoonmaak - Een goede uitstraling van woningen door richtlijnen voor schotels en toezicht op het uiterlijk van tuinen. (OP 2011-2015) 2015: beleid opstellen voor erfafscheiding 2014: -	2017: Deels gehaald: implementatie van de nieuwe schoonmaakpakketten in diverse complexen is gedaan. Groenbeleid is uitgesteld. 2016: doelstellingen gehaald. Voor het terugdringen van schotelantennes hebben we naar aanleiding van bevindingen na een klantreis de procedure aangescherpt en nieuw schotelbeleid vastgesteld. Schoonmaakvisie vastgesteld en uitgewerkt tot een nieuw pakket. Ook voor scooters en camera's is nieuw beleid opgesteld en uitgevoerd 2015: Doelstelling is gerealiseerd. Met een nieuwe werkwijze voor erfafscheidingen is de uitstraling van onze woningen verbeterd. 2014: -	7										
Wijk- en buurtbeheer		7										
Uitvoering van de wijkbeheerplannen	Resultaten: <table><tr><th>Jaar</th><th>Uitgaven</th></tr><tr><td>2017</td><td>€ 272.000</td></tr><tr><td>2016</td><td>€ 207.000</td></tr><tr><td>2015</td><td>€ 474.000</td></tr><tr><td>2014</td><td>€ 556.790</td></tr></table>	Jaar	Uitgaven	2017	€ 272.000	2016	€ 207.000	2015	€ 474.000	2014	€ 556.790	n.v.t. Ambitie niet meetbaar geformuleerd
Jaar	Uitgaven											
2017	€ 272.000											
2016	€ 207.000											
2015	€ 474.000											
2014	€ 556.790											
Ter bevordering van de leefbaarheid neemt de Sleutels deel aan projecten of pilots. Een voorbeeld is ‘student in de wijk’, Andere voorbeelden zijn de samenwerking met Visie-R rond werkervaringsplekken, zakgeldbureau 2work4,	Resultaten 2017: In 2017is wederom geëvalueerd en besloten het project te stoppen. 2016: In 2016 is het project geëvalueerd en afspraken aangescherpt. In 2016 wonen er via het project Student in de wijk in totaal 20 studenten in een woning aan de Willem de Zwijgerlaan in Leiden Noord.	7										

<i>Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
	2015: In 2015 hebben we de buurten met een intensief beheerplan voor het eerst gekoppeld aan de inzet van studenten. In 2015 hebben 12 studenten via het project Student in de wijk een woning gekregen en zijn zij met vrijwilligerswerk begonnen. 2014: Tussen september 2013 en oktober 2014 hebben acht studenten via het project Student in de wijk een woning gekregen en zijn zij met vrijwilligerswerk begonnen. Eind 2014 is het project geëvalueerd en zijn de resultaten positief bevonden. Dus besloten het project voort te zetten	
Aanpak overlast		7
Waar mogelijk overlast voorkomen. Indien sprake van overlast een adequate en klantvriendelijke aanpak vanuit de Sleutels. Om ernstige overlastproblemen te voorkomen werken wij waar mogelijk nauw samen met zorgpartijen en gemeenten. Als gesprekken niet helpen en de overlast blijft bestaan, maken wij, als dat kan, gebruik van een 2e kans overeenkomst.	<i>Resultaten:</i> 2017: 940 nieuwe meldingen 2016: In totaal hebben wij 1005 nieuwe overlastmeldingen ontvangen 2015: In totaal hebben we 908 overlastmeldingen ontvangen. Er zijn 897 meldingen afgehandeld. 2014: In 2015 hielden wij het overlastproces al tegen het licht en pasten wij de werkwijze aan. In 2016 hebben wij met het overlastproces in de hand een klantreis gemaakt, die nieuwe inzichten gaf. Tijdens het proces waren wij vooral bezig met het opbouwen van dossiers, terwijl een dossier alleen nodig is als wij de zaak niet kunnen oplossen en aan een rechter willen voorleggen. In de afgelopen jaren is dit slechts een enkele keer voorgekomen. Dit inzicht heeft er toe geleid, dat wij heel veel stappen uit het proces konden schrappen. Hierdoor kunnen wij veel sneller en klantvriendelijker handelen. In 2017 werken wij het proces verder uit.	7 Actief ingezet om klantvriendelijker en sneller te handelen
Bij overlastzaken werken we al enkele jaren samen met buurtbemiddeling van Libertas Leiden. Buurtbemiddeling helpt bewoners bij overlast om onderling in gesprek te gaan en afspraken te maken. Indien nodig verwijzen wij door naar buurtbemiddeling. Er is geen doelstelling gekoppeld aan het aantal doorverwijzingen	<i>Resultaten:</i> Samenwerking verloopt goed. Zaken worden doorverwezen als nodig/mogelijk . jaarlijks verschilt het aantal doorverwijzingen. We hebben geen minimaal doel en ook geen maximum afgesproken.	7 .

Bijlage 7 Visitatieaanpak

1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbetertraject.

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascope is als onafhankelijke visitorator vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Woningwet opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

2. Opdracht

De Sleutels heeft Pentascope de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 5.0.

3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

Opdrachtgever en opdrachtnemer

De opdrachtgever voor de visitatie zijn de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

Pentascopes is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestaat uit drie leden. Germa Reivers, voorzitter visitatiecommissie, Bert-Jan Karrenbeld en Eef Nibbelink, visitoratoren.

4. Visitatie aanpak

Pentascopes hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

Normen voor de maatschappelijke prestatie

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

Dialogen

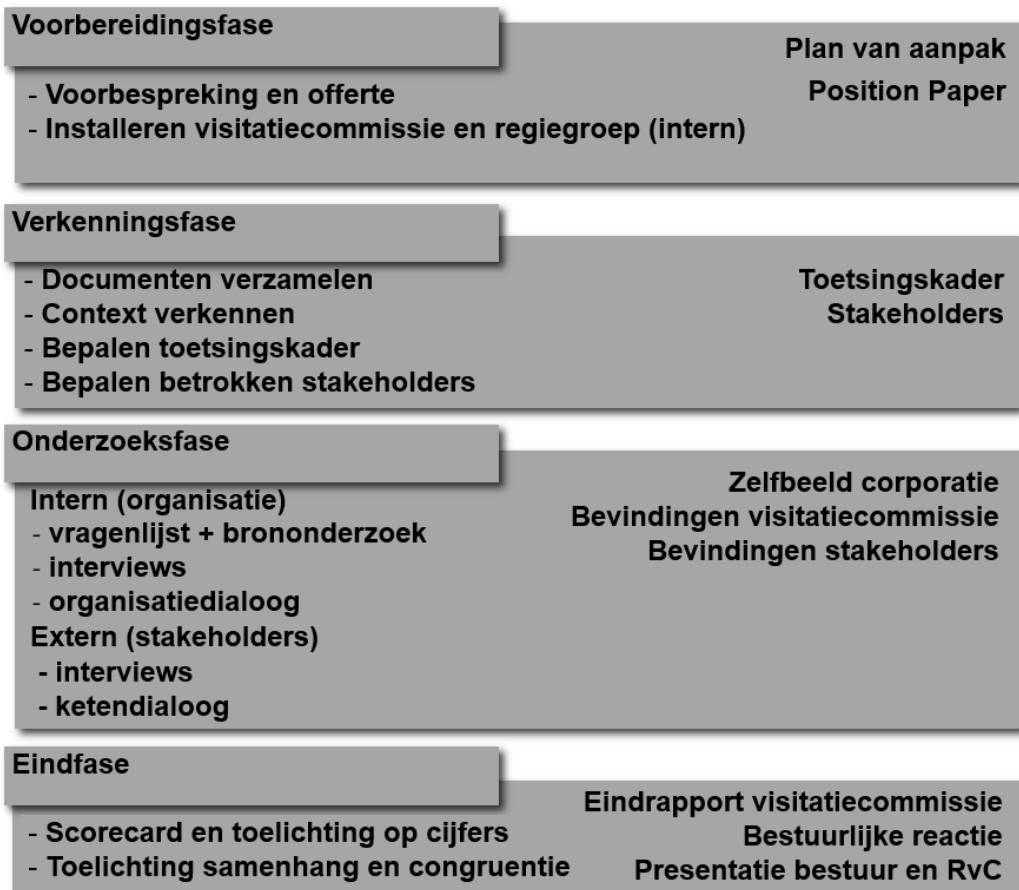
In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



Figuur Aanpak visitatieproces

Verkenningfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door de Sleutels aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens zijn de prestatievelden en kwesties in de context benoemd in samenspraak met de bestuurder.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascopes een vragenlijst opgesteld en uitgezet voor de interne analyse, de opbouw van het zelfbeeld en de factsheets.

Onderzoeksfase

- De Sleutels heeft een position paper opgesteld en aan de hand van de vragenlijst een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot het zelfbeeld dat verder in de interne en externe dialogen wordt getoetst.
- Op basis van de position paper en ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met de bestuurder, de volledige Raad van Commissarissen, de controller en de managers Vastgoed, Wonen, Financiën en Bedrijfsvoering.
- De prestatievelden zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten en een organisatiedialoog waaraan 11 medewerkers hebben deelgenomen.
- In de interviews uit de externe analyse zijn 4 belanghebbenden van de Sleutels gevraagd naar hun oordeel over de corporatie: de wethouder van de gemeente Voorschoten, een ambtenaar van de gemeente Leiden en 2 vertegenwoordigers van de HBE (huurderbelangenvereniging de Eendracht). In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
 - huisvesting primaire doelgroep;
 - huisvesting bijzondere doelgroepen;
 - kwaliteit van woningen en woningbeheer;
 - (des)investeringen in vastgoed;
 - kwaliteit van wijken en buurten;
 - tevredenheid over de relatie en communicatie;
 - tevredenheid over de invloed op het beleid van de Sleutels.
- In een dialoog met externe ketenpartners zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de organisatiedialoog. Daarbij waren vertegenwoordigers van zorg- en welzijnsorganisaties, collega-corporaties, gemeenten Leiden en Voorschoten, aannemers, de HBE en huurderscommissies aanwezig.

Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurders en de projectleider van de visitatie hebben gereageerd op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan de bestuurders en de Raad van Commissarissen.

5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van de Sleutels gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland beoordelingscriteria vastgesteld.

<i>Opgaven en ambities</i>	De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven in het werkgebied (zoals vastgelegd in prestatieafspraken of beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie, samenwerkingsverbanden enzovoorts). De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.
<i>Belanghebbenden</i>	De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid.
<i>Vermogen</i>	De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.
<i>Governance</i>	De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie zijn van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 5.0.

In overleg met de corporatie heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader, die mede zijn gebaseerd op de taakvelden vanuit het BBSH, getoetst op passendheid bij het werkgebied. Dit heeft geleid tot de volgende vijf standaard prestatievelden.

Huisvesting primaire doelgroep	- Woningtoewijzing en doorstroming: beschikbaarheid woningen, passend toewijzen, tegengaan woonfraude, keuzevrijheid voor doelgroepen, wachtlijst/slaagkans, leegstand, maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren. - Betaalbaarheid: huurprijsbeleid, kernvoorraad(beleid), overige woonlasten, aanpak huurachterstanden.
Huisvesting bijzondere doelgroepen	- Prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen: - o ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte - o bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking - o overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen

Kwaliteit woningen en woningbeheer	- Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding, conditie en onderhoudstoestand, differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau. - Kwaliteit dienstverlening. - Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels, beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen.
(Des)investeringen in vastgoed	- Nieuwbouw - Sloop, samenvoeging - Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud) - Maatschappelijk vastgoed - Verkoop
Kwaliteit van wijken en buurten	- Leefbaarheid - Wijk- en buurt beheer - Aanpak overlast

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- De Sleutels heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) en een organisatiedialoog is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en twee dialogen;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van de Sleutels naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

Bijlage 8 Wijze van beoordeling

De scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 in deel II worden de scores nader onderbouwd.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de prestatievelden geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

Het beoordelingskader van 'Presteren naar Opgaven'

In de beoordeling van 'Presteren naar Opgaven' wordt gekeken in hoeverre de corporatie de doelstellingen die ze afsprekt, realiseert. Het ijkpunt is hierbij een 7. Als de corporatie een 7 haalt, doet ze wat ze heeft afgesproken. Bij de beoordeling wordt gebruik gemaakt van het onderstaande normenkader.

Rapportcijfer	Toelichting	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend	Prestatie overtreft norm aanzienlijk	Meer dan 35%
9	Zeer goed	Prestatie overtreft norm behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed	Prestatie overtreft norm	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende	Prestatie gelijk aan norm	-5% tot +5%
6	Voldoende	Prestatie wat lager dan norm	-5% tot -15%
5	Onvoldoende	Prestatie significant lager dan norm	-15% tot -30
4	Ruim onvoldoende	Prestatie aanzienlijk lager dan norm	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende	Prestatie zeer aanzienlijk lager dan norm	-45% tot -60%
2	Slecht	Vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht	Geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Het beoordelingskader van 'Ambities', 'Presteren naar Vermogen' en 'Governance'

In de beoordeling van 'Ambities', 'Presteren naar Vermogen' en 'Governance' wordt gekeken naar de inspanningen en behaalde resultaten van de corporatie. Het ijkpunt is hierbij een 6. Als de corporatie een 6 haalt, doet ze voldoende om haar maatschappelijke taak naar behoren uit te voeren. Bij de beoordeling wordt gebruik gemaakt van het onderstaande normenkader.

De corporatie kan plus- en minpunten behalen. Gronden voor plus- en minpunten worden uiteengezet in de methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 5.0.

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

Bij 'Presteren volgens Belanghebbenden' worden door de belanghebbenden rapportcijfers gegeven voor de prestaties van de corporatie volgens bovenstaande tabel. Hiervoor zijn geen normen gedefinieerd in het visitatiekader: de belanghebbenden waarderen hun ervaringen met de corporatie.

Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.