



Visitatierapport

de Sleutels

2010 - 2013



Utrecht, 29 oktober 2014

Colofon

Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE Utrecht
E: w.dewater@raeflex.nl
W: www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer A.T.A. Koopmanschap AC (voorzitter)
De heer drs. ing. G.A. van Bortel
De heer dr. J.S.C.M. Hoekstra (secretaris)
Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC (secretaris)

Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 240 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Sinds 2007 is visitatie verplicht in de AedesCode; leden moeten zich iedere vier jaar laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau. In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording.

Wij zien visitatie als een belangrijk verantwoordingsinstrument voor corporaties. Daarnaast is het een leerinstrument. Een externe commissie beoordeelt de prestaties, het vermogensbeheer en de governance en geeft verbeterpunten mee. Wij zijn blij dat de nieuwe visitatiemethodiek meer aandacht vraagt voor reflectie op de prestaties en verbetermogelijkheden. Zo doet de commissie verbetersuggesties, maar krijgen ook belanghebbenden ruimte om tijdens de visitatiegesprekken adviezen mee te geven. Zo krijgen visitatierapporten een duidelijk toekomstgerichte functie. Ook juicht Raeflex de meer prominente rol van huurdersorganisaties tijdens de visitatiegesprekken toe. Zij moeten volgens de nieuwe visitatiemethodiek altijd face-to-face spreken met de commissie. Dit is een werkwijze die Raeflex al langer hanteerde en die nu formeel is voorgeschreven.

Met veel belangstelling en interesse heeft Raeflex de visitatie voor woningcorporatie de Sleutels uitgevoerd. De oordelen zijn ten opzichte van de vorige visitatie duidelijk hoger en wij willen de Sleutels feliciteren met dit resultaat. Natuurlijk is er 'werk aan de winkel'. Wij hopen dat de verbetersuggesties van de belanghebbenden en van de visitatiecommissie voor de Sleutels een uitdaging vormen om de prestaties nog verder te verbeteren.

Vanuit Raeflex willen wij iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk danken!

Wilma de Water
directeur

Inhoud

Voorwoord	3
Inhoud	5
Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	9
A Recensie	9
B Scorekaart	13
C Samenvatting	15
D Reactie de Sleutels	19
Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief	23
1 Visitatie bij de Sleutels	23
1.1 Schets de Sleutels	23
1.2 Werkgebied de Sleutels	24
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	25
2.1 Beschrijving van de opgaven	25
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	27
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	27
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	34
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	35
2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	35
2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	36
3 Presteren volgens Belanghebbenden	37
3.1 De belanghebbenden van de Sleutels	37
3.2 Beoordeling belanghebbenden	38
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	39
3.4 Conclusies en motivatie	40
4 Presteren naar Vermogen	45
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	45
4.2 Conclusies en motivatie	45
5 Governance	49
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	49
5.2 Conclusies en motivatie	50
Deel 3 Bijlagen bij het rapport	57
Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen	57
Bijlage 2 Curricula vitae	63
Bijlage 3 Bronnenlijst	73
Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen	75
Bijlage 5 Prestatietabel	77
Bijlage 6 Meetschaal	83
Bijlage 7 Checklist Governancecode	85
Bijlage 8 Position paper	97

de Sleutels

Deel 1

**Beoordeling van de maatschappelijke prestaties,
in het kort**



Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

A Recensie

De Sleutels is een middelgrote woningcorporatie (ruim 7.400 woningen), actief in de gemeenten Leiden (93 procent van de woningen) en Voorschoten (7 procent van de woningen).

Terugblik op visitatie 2011

Eindoordeel

De Sleutels is in 2011 gevisiteerd. Deze visitatie had betrekking op de periode 2007-2010 en is uitgevoerd volgens de visitatiemethodiek 4.0. Het gemiddelde eindoordeel dat uit deze visitatie naar voren kwam was een 6,6, waarbij de scores voor de verschillende perspectieven varieerden tussen de 6,3 (Governance) en de 6,8 (Presteren naar Ambities en Presteren naar Opgaven). Hierbij merkt de visitatiecommissie op dat de cijfers uit 2011 niet zonder meer vergeleken kunnen worden met de cijfers uit dit rapport, omdat er inmiddels sprake is van een wezenlijk andere visitatiemethodiek (visitatiemethodiek 5.0).

Verbeterpunten

In het visitatierapport uit 2011 werden de volgende verbeterpunten genoemd:

1. De doelen en ambities van de corporatie zouden meer SMART geformuleerd moeten worden. Dit geldt ook voor de prestatieafspraken die met de gemeenten worden gemaakt;
2. De corporatie zou zich eenduidiger en transparanter moeten presenteren in de richting van haar belanghebbenden;
3. De financiële sturing dient verder te worden geprofessionaliseerd;
4. Het vermogen van de Sleutels dient maximaler ingezet te worden voor het leveren van maatschappelijke prestaties;
5. De PDCA-cyclus van de Sleutels dient verder ontwikkeld te worden.

Verbeteracties

De Sleutels heeft veel van de hierboven genoemde verbeterpunten opgepakt. Alleen punt 2 is naar het oordeel van de commissie nog een punt van aandacht, hoewel er een duidelijk positieve trend zichtbaar is.

Resultaten visitatie 2014

Van beherende naar ontwikkelende corporatie

Tijdens de visitatiegesprekken is de Sleutels meerdere malen omschreven als een corporatie in opkomst. De burgemeester van Leiden sprak zelfs over een bloem die open is gegaan. Waar de Sleutels lange tijd een wat onzichtbare en in zichzelf gekeerde corporatie was, neemt de corporatie de laatste jaren steeds meer een voortrekkersrol op zich. Tijdens de visitatieperiode heeft de Sleutels de omslag gemaakt van een beherende naar een ontwikkelende corporatie. Uit de position paper blijkt dat de Sleutels duidelijk bewust is van deze omslag. Een relatief gunstige financiële positie helpt hierbij.

Juist omdat de Sleutels in de afgelopen jaren betrekkelijk weinig heeft geïnvesteerd, heeft de corporatie nog voldoende middelen beschikbaar voor nieuwe projecten. De Sleutels begint zich steeds sterker te profileren als de corporatie die in de gemeente Leiden het meeste gewicht in de volkshuisvestelijke weegschaal legt.

Het fundament van de Sleutels is stevig en de corporatie heeft haar organisatie goed op orde. Voor de toekomst is belangrijk om meer naar buiten te treden en te zoeken naar een betere afstemming en samenwerking met de maatschappelijke omgeving waarin de corporatie acteert. De organisatie is op dit moment druk bezig om deze stap te zetten.

Profilering van de Sleutels

De missie van de Sleutels is als volgt omschreven: 'de Sleutels is er voor goede woningen in aantrekkelijke wijken'. In het ondernemingsplan 2011-2015 wordt deze missie vertaald in de volgende kernwaarden:

- Betrouwbaar en integer;
- Samenwerking;
- Klantgedreven;
- Een efficiënte, ondernemende, resultaatgerichte bedrijfscultuur;
- Transparantie.

Belanghebbenden en de medewerkers herkennen deze kernwaarden, blijkt uit de visitatiegesprekken. Verschillende belanghebbenden omschrijven de Sleutels als een no-nonsense corporatie die 'zegt wat die doet en doet wat die zegt'.

Rol in de regio/context

De Sleutels staat midden in de Leidse samenleving, die door verschillende belanghebbenden omschreven is als een groot dorp waar iedereen elkaar kent en tegenkomt. In Voorschoten is de corporatie wat minder prominent aanwezig, maar hier heeft de Sleutels relatief gezien ook een veel kleiner woningbezit. Op regionaal niveau maakt de Sleutels deel uit van de Vereniging voor Woningcorporaties Holland Rijnland (VWHR). De directeur-bestuurder van de Sleutels is sinds 1 januari 2013 voorzitter van deze vereniging. Op dit moment richt de VWHR zich vooral op de woonruimteverdeling. In de toekomst willen de deelnemende corporaties ook op andere beleidsterreinen meer samenwerken.

De eigen ambities in relatie tot de maatschappelijke opgave

De Sleutels voert maatschappelijk nuttige activiteiten op een goede wijze uit en investeert hier fors in. Of hiermee aan de lokale maatschappelijke opgaven wordt voldaan is lastig vast te stellen. Dit komt omdat de opgaven zoals die zijn vastgelegd in de lokale prestatieafspraken over het algemeen weinig SMART (Specifiek, Meetbaar, Ambitieuw, Resultaatgericht, Tijdgericht) gedefinieerd zijn. Omdat de prestatieafspraken vaak geen onderscheid maken naar de verschillende corporaties, kan de commissie niet goed vaststellen welke maatschappelijke bijdrage de Sleutels moet leveren. De afspraken die de Sleutels heeft gemaakt met zorg- en welzijnspartijen hebben vooral betrekking op werkprocessen, en minder op concrete prestaties.

In de position paper zegt de directeur-bestuurder van de corporatie hierover:

'In de praktijk blijkt dat we vooral zelf onze opgaven identificeren en deze vervolgens voorleggen aan betrokken partijen in de samenleving. We voelen ons gesteund in onze keuzes door de reacties van de belanghebbenden.'

De Sleutels maakt volgens de commissie in haar formele documenten (ondernemingsplan) onvoldoende duidelijk welke opgaven er spelen in de lokale context waarin zij werkzaam is. De commissie mist een duidelijke koppeling tussen de eigen ambities en de lokale maatschappelijke opgaven. Zelf maatschappelijke opgaven definiëren kan leiden tot suboptimale uitkomsten op lokaal niveau.

Band met klanten, communicatie met belanghebbenden

Tevreden klanten is één van de speerpunten van het ondernemingsplan 2011-2015 van de Sleutels. De KWH-metingen laten zien dat deze ambitie in ruim voldoende mate wordt gerealiseerd, hoewel de Sleutels verdere verbetering nastreeft. De belanghebbenden zijn tevreden over hun relatie met de Sleutels. Ze beschrijven de corporatie als open en transparant. Wel zouden met name de gemeentelijke belanghebbenden eerder bij de beleidskeuzen van de Sleutels betrokken willen worden. In de INK-rapportage uit 2013 komt dit eveneens naar voren als een verbeterpunt.

Bij de huurdersvertegenwoordigers is de tevredenheid over de relatie met de Sleutels minder groot, wat vooral te maken heeft met ontevredenheid over het huurbeleid en over de samenwerking met de organisatie in het algemeen. Op organisatieniveau kunnen de huurdersvertegenwoordigers moeilijk aansluiting bij de Sleutels vinden.

Op individueel niveau en projectniveau zijn de huurders positief over het handelen van de Sleutels. Bij de klanttevredenheidsmetingen (individueel niveau) door KWH scoort de corporatie goed. Bij renovatieprojecten (projectniveau) levert de Sleutels een hoge kwaliteit en worden de bewoners naar eigen zeggen op uitstekende wijze door de corporatie begeleid. Zo organiseert de Sleutels kleinschalige bewonersbijeenkomsten, worden er bewonersbegeleiders ingezet en wordt er gebruik gemaakt van modelwoningen.

Governance

De visitatiecommissie is onder de indruk van de plannings- en controlecyclus van de Sleutels. De doelen uit het ondernemingsplan komen terug in de jaarplannen en worden consistent gemonitord in de kwartaalrapportages aan de RvC. Wanneer de Sleutels bepaalde doelen niet dreigt te halen, zet zij in toenemende mate verbeteracties in gang. De Sleutels gaat op zeer goede wijze om met benchmarks en meetinstrumenten (KWH, INK-model) om haar prestaties te meten en om het beleid van de corporatie te verbeteren. De Sleutels onderschrijft de Governancecode Woningcorporaties en voldoet grotendeels aan deze code.

De RvC van de Sleutels functioneert goed en is qua samenstelling goed afgestemd op de behoefte van de corporatie. Nu de Sleutels steeds actiever is in vastgoedprojecten beschikt de corporatie behalve over een audit- en een remuneratiecommissie sinds enige tijd ook over een projectencommissie. De raad is soms nog wat zoekende naar een passend toetsingskader, met name waar het gaat om de beoordelingen van nieuwe onverwachte projecten.

Tot slot constateert de commissie dat de Sleutels op een nogal gespannen wijze omgaat met de verenigingsstructuur van de organisatie. De commissie heeft de indruk dat de vereniging eerder gezien wordt als een obstakel dan als een mogelijkheid om de huurders meer bij het corporatiebeleid te betrekken. Dit is jammer omdat statutair een duidelijke scheiding tussen de algemene ledenvergadering en de uitvoeringsorganisatie van de Sleutels is geregeld.

Financiën

De financiële positie van de Sleutels is solide, wat mede te maken heeft met het feit dat de corporatie in het verleden relatief weinig heeft geïnvesteerd. Verder is de financiële sturing van de Sleutels goed ontwikkeld; juist op dit punt heeft de corporatie zich de afgelopen vier jaar sterk verbeterd. De Sleutels is een doelmatig werkende corporatie met bedrijfslasten die onder het landelijk gemiddelde liggen. De organisatie gaat zuinig om met de beschikbare middelen, dit zit diep verankerd in het DNA.

Sterke punten van de Sleutels

Tijdens het visitatieproces is gebleken dat de Sleutels over een flink aantal sterke punten beschikt:

- De Sleutels is een degelijke, betrouwbare corporatie;
- De Sleutels is goed ingebed in het lokale netwerk en heeft een goede naam, mede vanwege de hoge kwaliteit van haar projecten;
- De governance van de Sleutels is goed op orde;
- Zowel de financiële als de inhoudelijke sturing van de Sleutels is goed ontwikkeld;
- De financiële positie van de Sleutels is relatief solide waardoor de corporatie kan blijven investeren.

Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie geeft de Sleutels de volgende verbetersuggesties mee:

- Evalueer het begrip 'woonlastenneutrale huurverhoging' en pas op basis van deze evaluatie dit deel van het energiebeleid aan;
- Zorg voor een duidelijkere koppeling tussen de eigen ambities en de maatschappelijke opgaven;
- Betrek de voornaamste belanghebbenden zoals de huurdervertegenwoordigers en gemeenten meer en eerder bij het maken van beleidskeuzes;
- 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;
- Geef de relatie met de huurdervertegenwoordigers een nieuwe start, bijvoorbeeld door de inzet van externe begeleiding;
- Benut de kracht van de verenigingsstructuur meer en breid deze uit.

In de rest van dit visitatierapport zal de achtergrond van deze beleidsagenda nader worden toegelicht.

B Scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal*)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
Presteren naar Opgaven en Ambities									7,3
Prestaties in het licht van de opgaven	7,0	8,0	7,0	7,0	8,0		7,4	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							7,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden									6,7
Prestaties	6,4	6,2	6,8	7,2	7,1		6,7	50%	
Relatie en communicatie							6,8	25%	
Invloed op beleid							6,4	25%	
Presteren naar Vermogen									7,6
Financiële continuïteit							8,0	30%	
Doelmatigheid							8,0	30%	
Vermogensinzet							7,0	40%	
Governance									7,1
Besturing	Plan Check Act					8,0 8,0 6,0	7,3	33%	
Intern toezicht	Functioneren RvC					7,0	7,0	33%	
	Toetsingskader					7,0			
	Toepassing Governancecode					7,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					6,0	7,0	33%	
	Openbare verantwoording					8,0			
1 Huisvesting van de primaire doelgroep						4 (Des)investeringen in vastgoed			
2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen						5 Kwaliteit van wijken en buurten			
3 Kwaliteit van de woningen en woningbeheer						6 Overige/andere prestaties			

*) Alleen in hele getallen

C Samenvatting

Korte schets de Sleutels

De visitatie van de Sleutels

In mei 2014 heeft de Sleutels te Leiden opdracht gegeven om een visitatie te laten verrichten. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014), en vond plaats tussen juni 2014 en november 2014. De visitatiegesprekken waren op respectievelijk 7 en 18 juli 2014.

Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van de Sleutels toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit de heer A.T.A. Koopmanschap AC (voorzitter), de heer drs. ing. G.A. van Bortel (commissielid), de heer dr. J.S.C.M. Hoekstra (secretaris) en mevrouw C.M.F. Bomhof MOC (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

De Sleutels heeft aangegeven dat de volgende twee zaken voor haar van belang zijn in het visitatieproces:

- 1) In de visitatie dient er een focus te liggen op het verantwoorden van de geleverde prestaties. Als er verbeterpunten uit de visitatie naar voren komen zijn die welkom;
- 2) De Sleutels vindt het belangrijk dat er tijdens de visitatie goed gebruik wordt gemaakt van bestaande documenten en instrumenten (zoals KWH-Huurlabel, Aedex, benchmarks, INK) die iets zeggen over de kwaliteit van de door de Sleutels geleverde prestaties.

Deze visitatie betreft de periode 2010 tot en met 2013.

De Sleutels: historie en werkgebied

De Sleutels is in 1988 ontstaan uit een fusie van de woningbouwverenigingen Ons Belang, Tuinstadwijk en de protestants-christelijke Woningbouwvereniging. In 2003 is woningbouwvereniging Zijl en Vliet gefuseerd met de Sleutels. Woningcorporatie de Sleutels beheert ruim 7.400 woningen en ongeveer 450 andere objecten, verdeeld over de gemeenten Leiden (93 procent van de woningen) en Voorschoten (7 procent van de woningen). De gemeente Leiden telt ongeveer 120.000 inwoners, terwijl de gemeente Voorschoten een kleine 25.000 inwoners heeft.

Behalve met de gemeenten Leiden en Voorschoten werkt de Sleutels samen met verschillende organisaties uit de zorg- en welzijnssector, zoals Stichting Present Leiden (vrijwilligerswerk), Gemiva (zorg voor gehandicapten), STUV (Stichting Uitgeprocedeerde Vluchtelingen), Libertas (zorg, wonen en welzijn), de GGD, Cardea Jeugdzorg en TOPAZ (woonzorgdiensten). Daarnaast zijn de huurdersbelangenvereniging De Eendracht (HBE) en de verschillende bewonerscommissies belangrijke belanghebbenden van de Sleutels.

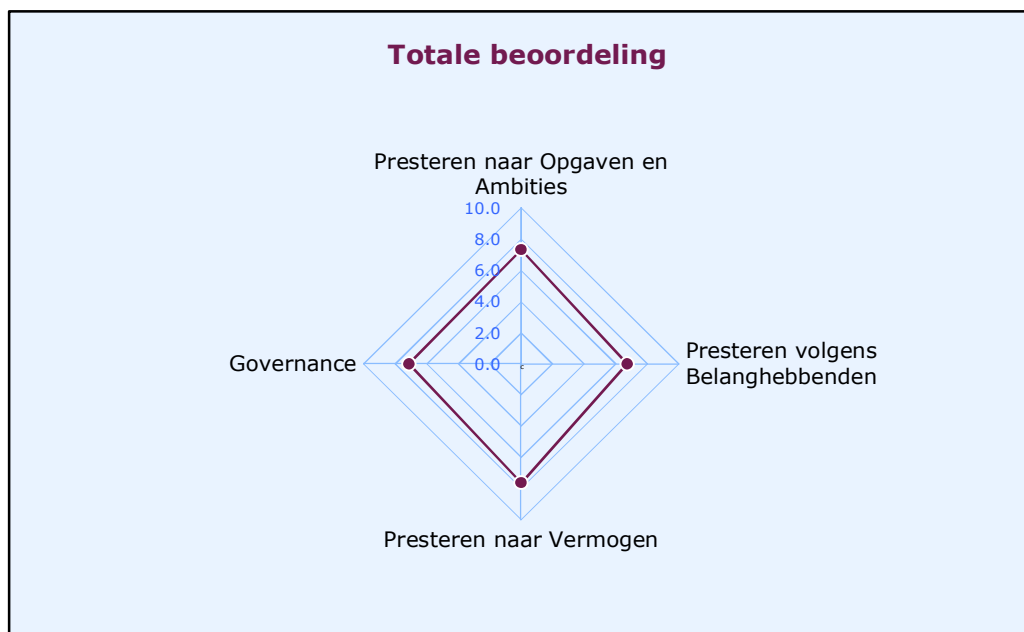
In de gemeente Leiden deelt de Sleutels haar werkgebied met woningcorporaties Ons Doel, Portaal, Ymere en DUWO (voorheen SLS Wonen). In de gemeente Voorschoten is naast de Sleutels Woonzorg Nederland actief. Bij de Sleutels werken 98 medewerkers verdeeld over 89 fte. De corporatie wordt geleid door directeur-bestuurder Gerda van den Berg.

Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurdersbelangenvereniging in de raad van commissarissen zitting hebben. Daarnaast is één van de RvC-leden op voordracht van de ondernemingsraad benoemd.

Een relatief groot deel van de woningvoorraad van de Sleutels is gebouwd voor 1960 en bestaat uit etagebouw. In de systematiek van het CFV behoort de Sleutels tot de referentiegroep van middelgrote en kleine herstructureringscorporaties. Er zijn 44 corporaties in deze categorie.

Qua governance heeft de Sleutels een nogal bijzondere structuur. Formeel is het een vereniging, statutair is een duidelijke scheiding aangebracht tussen de algemene ledenvereniging en de uitvoerende organisatie. In de praktijk heeft de Sleutels veel kenmerken van een stichting.

Beoordelingen de Sleutels



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,3
Presteren volgens Belanghebbenden	6,7
Presteren naar Vermogen	7,6
Governance	7,1

De commissie komt tot de conclusie dat de Sleutels op alle vier de perspectieven ruim voldoende tot goed presteert. Per prestatieveld volgt nu een korte samenvatting en beargumentering van de beoordelingen.

Presteren naar Opgaven en Ambities

De commissie waardeert de prestaties van de Sleutels voor wat betreft 'Presteren naar Opgaven en Ambities' met een 7,3. De Sleutels presteert ruim voldoende (7) voor wat de betreft de huisvesting van de primaire doelgroep, de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer, en het (des)investeren in vastgoed. Goede prestaties (8) worden geleverd bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen en de kwaliteit van wijken en buurten. De Sleutels beschikt over een helder ondernemingsplan dat sturing geeft aan het corporatiebeleid. Punten van aandacht zijn de koppeling tussen de eigen ambities en de lokale maatschappelijke opgaven, evenals de beleidsafstemming met de collega-corporaties en de gemeente.

7,3

Presteren volgens Belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen de Sleutels met een 6,7.

De gemeenten, de collega-corporaties en de belanghebbenden uit de zorg- en welzijnssector zijn van mening dat de Sleutels ruim voldoende maatschappelijke prestaties levert. De huurdersvertegenwoordigers zijn een stuk kritischer. De gemeenten zouden graag meer en eerder bij het beleid van de corporatie betrokken willen worden.

6,7

Presteren naar Vermogen

De commissie waardeert de prestaties van de Sleutels voor wat betreft 'Presteren naar Vermogen' met een 7,6. De financiële positie van de Sleutels is solide, waardoor de corporatie ook in economisch mindere tijden kan blijven investeren. De financiële sturing van de organisatie is goed op orde. De bedrijfslasten liggen onder het gemiddelde en zijn tijdens de visitatieperiode flink gedaald.

7,6

Governance

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 7,1. De PDCA-cyclus van de Sleutels functioneert goed, zeker voor wat betreft 'Plan, Do en Check'. De RvC is evenwichtig samengesteld en heeft een open en professionele relatie met de directeur-bestuurder. De frequentie waarmee de RvC zichzelf evalueert is een aandachtspunt. De Sleutels voldoet op alle essentiële onderdelen aan de Governancecode. De communicatie met de belanghebbenden is nog voor verbetering vatbaar.

7,1

D Reactie de Sleutels



Reactie de Sleutels op het visitatierapport

Het beeld dat in het Visitatierapport van de Sleutels wordt geschetst, herkennen we zonder meer. De fors toegenomen realisatie van investeringen in vastgoed en de verbeteringen die de afgelopen jaren in en door de organisatie zijn gemaakt, zijn niet onopgemerkt gebleven. We zijn blij met ons imago als een betrouwbare, transparante en degelijke corporatie en met de positieve opmerkingen over de planning & control en de governance binnen de organisatie. De opmerking dat we meer van de 'to do-briefjes' zijn dan van de notulen, typeert onze pragmatische aanpak.

De risico's die met deze kenmerken gepaard gaan, zijn ook herkenbaar. Een wel erg zakelijke benadering en onvoldoende zichtbare invloed van belanghebbenden op ons beleid heeft de visitatiecommissie terecht naar voren gebracht. Wij verwachten beter te presteren als we beter communiceren met onze huurdersorganisatie HBE, gemeenten en partners op het gebied van zorg en welzijn.

Voor de relatie met onze huurdersorganisatie ligt er een extra opgave. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de Sleutels en huurdersorganisatie HBE elkaar minder vertrouwen dan wenselijk is voor een goede verstandhouding. Het advies een nieuwe start te maken met elkaar, volgen we zeker op.

De constatering dat de Leidse corporaties hun beleid soms onvoldoende op elkaar afstemmen, is eveneens juist. Daar ligt een hoger ambitieniveau voor de hand, juist ook voor de Sleutels gezien het feit dat we stevig zijn ingebed in de lokale netwerken en een goede naam hebben.

Het rapport bevat daarnaast aardige verrassingen. De complimenten voor onze wijkbeheerders zijn verheugend. Zowel bewoners als partners in de wijken zijn tevreden over hun inzet en weten hen te vinden. Het positieve oordeel over onze website is plezierig want we moeten daarvoor regelmatig veel inspanningen verrichten.

We putten inspiratie uit het advies om in ons volgende ondernemingsplan een duidelijker koppeling aan te brengen tussen de eigen ambities en de lokale maatschappelijke opgaven. Juist door onze sterke lokale inbedding hebben we een bijzonder goede uitgangspositie om die koppeling tot stand te brengen. Zowel in Leiden als in Voorschoten en recht doend aan de verschillen tussen beide gemeenten.

We vinden het visitatierapport een duidelijk en inspirerend document. De visitatie heeft nu al meer opgeleverd dan waarop we hadden gerekend.

Alleen al om die reden waarderen we het werk van Raeflex. Die waardering strekt zich ook uit tot het visitatieproces. De commissie heeft flexibel, vriendelijk en in een hoog tempo haar werk gedaan. Onze ambitieuze planning is mede daardoor volledig gehaald.

Onze dank gaat uit naar alle belanghebbenden die hun tijd hebben gegeven om ons deze spiegel voor te houden. De beste manier om aan die dank uitdrukking te geven is ons werk nog beter te gaan doen.

Leiden, 17 oktober 2014

Deel 2

Toelichting op de beoordelingen, per perspectief



Wat vooraf ging

- Aanleiding (klachten over kou, vocht en tocht)
- Akkoord op hoofdlijnen (2009)
- Gebiedsvisie (2010)
- Oprichting werkgroep (september 2011)
- Uitwerking maatregelenpakket op hoofdlijnen
- Beeldkwaliteitsplan (2012)
- Aannemersselectie
- Uitwerking definitief scenario (2013)
- Nu Informatiebijeenkomsten

VAN SCHAGEN ARCHITECTEN
DE BUITENWERELD ALLE UITDAGINGEN

Heembouw
Aan alles gedacht

DURA VERMEER
Kwaliteitsaanpak voor nieuwbouw

Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

1 Visitatie bij de Sleutels

In mei 2014 heeft de Sleutels te Leiden opdracht gegeven om een visitatie te laten verrichten. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen juni 2014 en november 2014. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op respectievelijk 7 en 18 juli. Voorafgaand aan de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van de Sleutels toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit de heer A.T.A. Koopmanschap AC (voorzitter), de heer drs. ing. G.A. van Bortel (lid van de commissie), de heer dr. J.S.C.M. Hoekstra (secretaris) en mevrouw C.M.F. Bomhof MOC (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

De Sleutels heeft aangegeven dat de volgende twee zaken voor haar van belang zijn in het visitatieproces:

- 1) In de visitatie dient er een focus te liggen op het verantwoorden van de geleverde prestaties. Als er verbeterpunten uit de visitatie naar voren komen zijn die welkom;
- 2) De Sleutels vindt het belangrijk dat er tijdens de visitatie goed gebruik wordt gemaakt van bestaande documenten en instrumenten (zoals KWH-Huurlabel, Aedex, benchmarks, INK) die iets zeggen over de kwaliteit van de door de corporatie geleverde prestaties.

Op basis van de door de Sleutels aangeleverde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan de Sleutels, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

Deze visitatie betreft de periode 2010 tot en met 2013. Omdat de vorige visitatie betrekking had op de periode 2007 tot en met 2010, betekent dit dat het jaar 2010 in beide visitaties is betrokken.

1.1 Schets de Sleutels

De Sleutels is in 1988 ontstaan uit een fusie van de woningbouwverenigingen Ons Belang, Tuinstadwijk en de protestants-christelijke Woningbouwvereniging. In 2003 is de woningbouwvereniging Zijl en Vliet gefuseerd met de Sleutels. Woningcorporatie de Sleutels beheert ruim 7.400 woningen en ongeveer 450 andere objecten, verdeeld over de gemeenten Leiden (93 procent van de woningen) en Voorschoten (7 procent van de woningen). De gemeente Leiden telt ongeveer 120.000 inwoners terwijl de gemeente Voorschoten een kleine 25.000 inwoners heeft.

Behalve met de gemeenten Leiden en Voorschoten werkt de Sleutels samen met verschillende organisaties uit de zorg- en welzijnssector, zoals de Stichting Present Leiden (vrijwilligerswerk), Gemiva (zorg voor gehandicapten), STUV (Stichting Uitgeprocedeerde Vluchtelingen), Libertas (zorg, wonen en welzijn), de GGD, Cardea Jeugdzorg en TOPAZ (woonzorgdiensten). Daarnaast zijn de huurdersbelangenvereniging De Eendracht (HBE) en de verschillende bewonerscommissies belangrijke belanghebbenden van de Sleutels.

De corporatie wordt geleid door directeur-bestuurder Gerda van den Berg. De raad van commissarissen bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurdervertegenwoordigers zijn benoemd. Bij de Sleutels werken 98 medewerkers verdeeld over 89 fte.

1.2 Werkgebied de Sleutels

In de gemeente Leiden deelt de Sleutels haar werkgebied met de woningcorporaties Ons Doel, Portaal, Ymere, en DUWO (voorheen SLS Wonen).

In de gemeente Voorschoten is naast de Sleutels Woonzorg Nederland actief.

Een relatief groot deel van de woningvoorraad van de Sleutels is gebouwd voor 1960 en bestaat uit etagebouw. In de systematiek van het CFV behoort de Sleutels tot de referentiegroep van middelgrote en kleine herstructureringscorporaties. Er zijn 44 corporaties in deze categorie.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties en ambities van de Sleutels in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.

2.1 Beschrijving van de opgaven

Onder opgaven worden verstaan alle formele en/of vastgestelde externe opgaven zoals vastgelegd in prestatieafspraken met gemeente(n), zorg en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, politie etc. Binnen de opgaven kan onderscheid worden gemaakt tussen het regionale niveau en het gemeentelijke niveau.

Opgaven op regionaal niveau

De opgaven op regionaal niveau zijn verwoord in de Woonvisie Zuid-Holland 2005-2014 getiteld 'Samenhang en samenspel'. Als gevolg van de onverwachte invloed van de economische crisis is deze Woonvisie in 2011 herzien tot de Woonvisie Zuid-Holland 2011-2020. Deze provinciale Woonvisie stelt dat er in het middeldure en duurdere huursegment nog behoefte is aan uitbreiding van de woningvoorraad, terwijl het aantal goedkopere huurwoningen juist zou moeten afnemen. In totaal zouden er in de periode 2010-2020 nog 65.000 nieuwe sociale woningen (middeldure en duurdere huurwoningen, goedkopere koopwoningen) in Zuid-Holland gebouwd moeten worden, oftewel bijna 37 procent van de totale nieuwbouwproductie. Daar staat tegenover dat er bijna 45.000 sociale woningen gesloopt zouden moeten worden.

Samen met 18 andere woningcorporaties vormt de Sleutels de Vereniging Woningcorporaties Holland Rijnland (VWHR). Deze samenwerking heeft voornamelijk betrekking op de woonruimteverdeling en is geformaliseerd in het Convenant Woonruimteverdeling Corporaties Holland Rijnland 2013. Dit convenant is getekend door de deelnemende woningcorporaties en de bestuurlijke regio Holland Rijnland. Zogenaamde quotumafspraken over de huisvesting van bijzondere doelgroepen maken eveneens deel uit van het convenant.

Opgaven op gemeentelijk niveau: Leiden

Tijdens de visitatieperiode werd er in de gemeente Leiden gewerkt met de woonvisie 2005-2015 ('Stad van ontdekkingen: wonen in Leiden'). Deze woonvisie is vertaald in prestatieafspraken voor de periode 2009 t/m 2015. In de gemeente Leiden maakte de economische crisis het noodzakelijk om de woonvisie al eerder dan gepland te herzien. In 2013 is daarom door de Leidse gemeenteraad een nieuwe nota Wonen vastgesteld: 'Leiden kijkt vooruit en pakt door 2020'. In deze nieuwe nota Wonen worden de volgende drie hoofdoggaven gedefinieerd:

1. Zorgen voor een betere match tussen vraag en aanbod op de woningmarkt, rekening houdend met woningkwaliteit, betaalbaarheid en leefstijl;
2. Verbetering van de kwaliteit van de woning en woonomgeving, waarbij duurzaamheid en toekomstbestendigheid centraal staan;
3. Zorgen voor voldoende woningen voor mensen met een laag of middeninkomen.

De woonvisie zal worden vertaald in prestatieafspraken, die naar verwachting eind 2014 beschikbaar zullen komen.

Opgaven op gemeentelijk niveau: Voorschoten

In de gemeente Voorschoten was tijdens de visitatieperiode de Woonvisie 2010-2014 van kracht. Pas in 2012 is deze woonvisie vertaald in prestatieafspraken: Samenwerkingsovereenkomst Wonen Voorschoten 2012-2016.

Convenanten, samenwerkingsovereenkomsten en contracten met belanghebbenden

Behalve met de gemeenten in haar werkgebied heeft de Sleutels ook verschillende overeenkomsten gesloten met haar maatschappelijke belanghebbenden. Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste afspraken op dit gebied, gebaseerd op de informatie die de Sleutels aan de visitatiecommissie heeft aangeleverd:

- Convenant Informatie-uitwisseling integrale aanpak van hennepkwekerijen regio Hollands Midden uit 2011 (met politie, gemeenten, OM en nutsbedrijven);
- Herzien convenant voorkomen huisuitzetting bij huurschuld uit 2011 (Leidse corporaties, GGD Holland Midden – meldpunt zorg en overlast, stadsbank gemeente Leiden, Kwadraad);
- Convenant asbestverwijdering bij mutatie en klachtenonderhoud parapluusloopvergunning uit 2011 (Leidse corporaties en de gemeente Leiden);
- Convenant bewonerscommissies uit 2012 (de Sleutels en de bewonerscommissies);
- Convenant Student in de wijk Leiden-Noord uit 2013 (DUWO/SLS-Wonen, de Sleutels en Libertas Leiden);
- Convenant Zorgnetwerken OGGZ Zuid-Holland Noord uit 2011 (een groot aantal partijen op het gebied van wonen, zorg en welzijn);
- Een intentieovereenkomst (2013) met Gemiva-SVG en de gemeente Leiden met betrekking tot de ontwikkeling van een multifunctioneel gebouw aan de Oppenheimstraat;
- Een intentieverklaring uit 2012 voor de ontwikkeling van Villa Voorschot (huisvesting autistische jongeren: met ASVZ, stichting Voorschot en gemeente Voorschoten);
- Sociaal Statuut Leiden 2013-2018 uit 2013 (Leidse corporaties en huurderbelangenverenigingen) over de rechten van bewoners bij sloop- en renovatieprojecten;
- De samenwerkingsovereenkomst met huurderbelangenvereniging De Eendracht uit 2007.

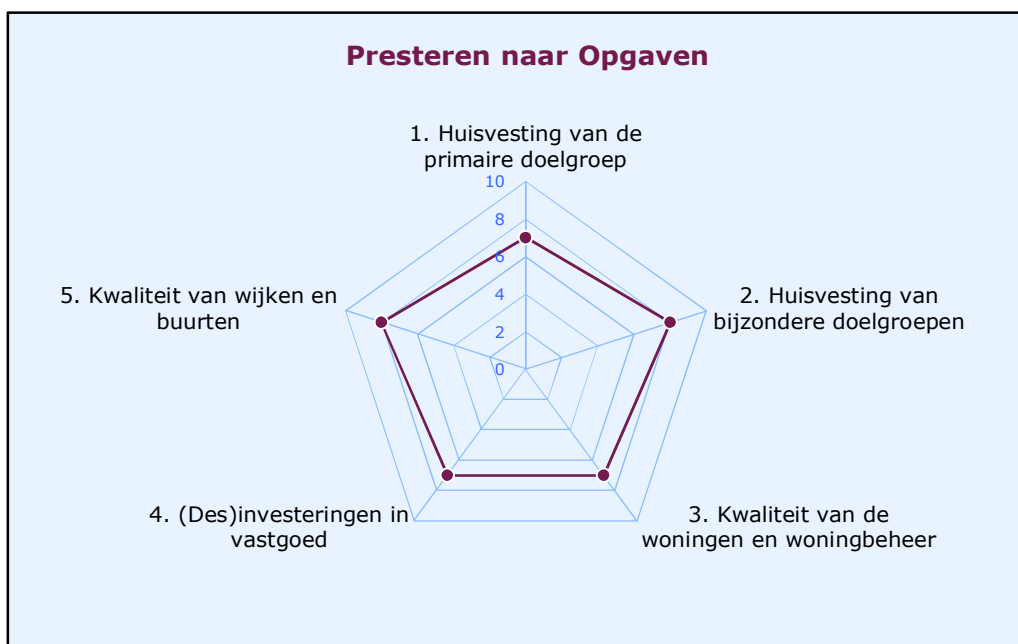
Landelijk Energieconvenant

De woningcorporaties, verenigd in Aedes, hebben in het 'Antwoord aan de Samenleving' de ambitie uitgesproken om 20 procent te besparen op het totale gasverbruik in de bestaande sociale huurwoningenvoorraad in de periode 2008-2018.

Aedes en de Woonbond beogen met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33 procent in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

De prestaties, zoals door de Sleutels geleverd, worden beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied, ingedeeld volgens de vijf prestatievelden in de methodiek. In bijlage 5 worden de belangrijkste maatschappelijke prestaties van de Sleutels kort samengevat in een prestatietabel.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

Bij de beoordeling van de maatschappelijke prestaties van de Sleutels heeft de commissie gekeken naar de mate waarop de Sleutels aan haar prestatieafspraken voldoet. Omdat er niet op alle prestatievelden voldoende meetbare prestatieafspraken aanwezig zijn, heeft de commissie daarnaast gekeken naar de mate waarin de Sleutels haar eigen maatschappelijke doelstellingen realiseert, evenals naar de maatschappelijke prestaties van de Sleutels in vergelijking tot haar collega-corporaties, zoals die blijken uit Corporatie in Perspectief (CiP).

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,4. Hieronder wordt dit oordeel verder uitgesplitst naar elk van de vijf prestatievelden.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De prestatieafspraken tussen de Sleutels enerzijds en de gemeenten Leiden en Voorschoten anderzijds bieden slechts in beperkte mate een kader voor het beoordelen van de prestaties van de Sleutels voor wat betreft de huisvesting van de primaire doelgroep:

- In de prestatieafspraken met de gemeente Leiden is vastgelegd dat de sociale huurwoningenvoorraad minimaal 1,5 keer zo groot dient te zijn als de doelgroep van beleid.

De omvang van de doelgroep van beleid wordt echter niet in de prestatieafspraken vermeld, en bovendien wordt de afspraak niet uitgesplitst naar de verschillende Leidse corporaties. Hierdoor is de afspraak niet goed toetsbaar voor de Sleutels. In een eerste evaluatie van de prestatieafspraken Leiden uit 2012 concludeert de gemeente Leiden wel dat voor de gemeente als geheel aan de gestelde opgave is voldaan. In 2009 was de sociale woningvoorraad in Leiden 1,7 keer zo groot als de doelgroep. Overigens hebben de corporaties en de gemeente Leiden in de visitatiegesprekken gemeld dat de gekozen maatstaf niet goed is uitgewerkt.

- In de prestatieafspraken met de gemeente Voorschoten is vastgelegd dat 75 procent van de woningvoorraad van de in de gemeente actieve woningcorporaties bestaat uit sociale huurwoningen. Uit het visitatiegesprek dat de commissie met de gemeente Voorschoten heeft gevoerd is gebleken dat de Sleutels ruimschoots aan deze afspraak heeft voldaan. In haar nieuwe huurbeleid heeft de corporatie zelfs de ambitie om 90 procent van haar woningvoorraad uit sociale huurwoningen te laten bestaan.

Op basis van het voorgaande trekt de commissie de conclusie dat de Sleutels ruim voldoende presteert waar het gaat om het huisvesten van de primaire doelgroep. De volgende overwegingen spelen hierbij eveneens een rol:

- Het thema betaalbaarheid vormt een belangrijk onderdeel van de beleidsdiscussies binnen de Sleutels. In het nieuwe huurbeleid is vastgelegd dat 60 procent van de woningvoorraad van de Sleutels een huur onder de aftoppingsgrens dient te hebben, en dus geschikt is voor huishoudens met huurtoeslag.
- De Sleutels probeert actief om de doorstroming te bevorderen, waardoor er meer woningen beschikbaar komen voor de primaire doelgroep. Tijdens de visitatieperiode heeft de Sleutels deelgenomen aan twee experimenten op dit gebied (experiment 'voorrang voor lage middeninkomens', experiment 'kleiner wonen met korting').
- Uit Corporatie in Perspectief 2013 blijkt dat de DAEB-woningen van de Sleutels in 2012 een gemiddelde huurprijs hadden van 64,8 procent van maximaal redelijk (tegen 68,4 procent voor de referentiecorporaties en 67,2 procent voor Nederland als geheel).
- Op het gebied van huurachterstanden presteert de Sleutels relatief goed. De huurachterstand van de Sleutels bedroeg in 2012 0,5 procent van de jaarhuur, tegenover 1,4 procent voor de referentiecorporaties en 1,3 procent voor Nederland als geheel. De Sleutels voert een actief beleid om huurachterstanden te voorkomen en kent voor een corporatie van haar omvang opmerkelijk weinig ontruiming. In 2013 zijn slechts 4 woningen daadwerkelijk ontruimd. In 2012 betrof dit 12 woningen.

Beoordeling

Het voorgaande in overweging nemend beoordeelt de commissie de prestaties van de Sleutels op het prestatieveld 'huisvesting van de primaire doelgroep' met het cijfer 7.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

In de prestatieafspraken Leiden 2009-2015 wordt ten aanzien van de huisvesting van bijzondere doelgroepen het volgende gesteld: 'Corporaties investeren in het levensloopgeschikt maken van bestaande woningen en gebouwen'.

De commissie constateert dat de Sleutels aan deze overigens weinig SMARTe afspraak heeft voldaan. Uit het jaarverslag van de Sleutels blijkt dat de corporatie alleen al in 2013 meer dan 400 woningen toegankelijk heeft gemaakt voor ouderen (complexmatige aanpak entree, ophogen galerij/portieken/scootmobielruimte).

De eerste evaluatie van de prestatieafspraken Leiden uit 2012 refereert aan de aanpassing van het complex de Molens door de Sleutels. In dit complex is de entree toegankelijker gemaakt en is er een stalling gekomen voor scootmobiel.

Met de gemeente Voorschoten en Leiden zijn er afspraken gemaakt met betrekking tot de huisvesting van statushouders. Daarnaast zijn er binnen het verband van regio Holland Rijnland afspraken gemaakt over de huisvesting van bijzondere doelgroepen die uitgaande van het reguliere woonruimteverdelingssysteem weinig kans op een woning hebben. Op basis van de jaarverslagen van de Sleutels concludeert de commissie dat de Sleutels grosso modo aan deze beide opgaven voldoet, hoewel taakstelling en realisaties op jaarbasis wel van elkaar kunnen verschillen.

De commissie is van mening dat de Sleutels goede prestaties levert voor wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Naast het voldoen aan de hiervoor genoemde opgaven spelen de volgende twee overwegingen hierbij een rol:

- De Sleutels is opvallend actief waar het gaat om de huisvesting van bijzondere doelgroepen, zelfs als dit protesten oplevert van buurtbewoners. De corporatie is niet bang voor het maken van controversiële keuzes. Ook het feit dat de corporatie tijdelijk woningen beschikbaar stelt aan uitgeprocedeerde asielzoekers getuigt hiervan.
- Het project Villa Voorschot (woon- en werkhuis voor jongvolwassenen met autisme) in Voorschoten is een mooi voorbeeld van een project waarbij de woningcorporatie burgerinitiatieven faciliteert. Dit project wordt alom geprezen door de belanghebbenden.

Beoordeling

Het voorgaande in overweging nemend beoordeelt de commissie de prestaties van de Sleutels op het prestatieveld 'huisvesting van bijzondere doelgroepen' met het cijfer 8.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

Het prestatieveld kwaliteit van de woningen en woningbeheer valt uiteen in de volgende drie onderdelen: woningkwaliteit, kwaliteit dienstverlening en energie en duurzaamheid. Hieronder worden deze drie onderdelen separaat besproken, waarbij wordt opgemerkt dat alleen het thema energie en duurzaamheid terug komt in de prestatieafspraken die met de gemeenten Leiden en Voorschoten zijn gemaakt. De prestatieafspraken die betrekking hebben op de woningkwaliteit betreffen met name de woningverbetering en worden daarom behandeld bij het prestatieveld '(Des)investeren in vastgoed'.

Kwaliteit van het woningbezit

De Sleutels beschikt over een relatief oude woningvoorraad, die in het verleden niet altijd de investeringen heeft gehad die nodig waren. De afgelopen jaren is de corporatie echter bezig met een inhaalslag, zowel door een planmatige aanpak als door woningverbetering bij mutatie. Hierdoor gaat de gemiddelde kwaliteit van het bezit omhoog. Niettemin beschikt de Sleutels nog steeds over complexen die nog niet zijn aangepakt en waar de woningkwaliteit relatief laag is. Per saldo, ook gelet op de leeftijd van het woningbezit, levert de Sleutels echter ruim voldoende maatschappelijke prestaties op het vlak van woningkwaliteit.

Kwaliteit van de dienstverlening

Het leveren van een goede dienstverlening aan de klanten van de Sleutels is één van de speerpunten van het beleidsplan 2011-2015. De Sleutels beschikt over het KWH huurlabel wat laat zien dat de prestaties op dit gebied op orde zijn. Binnen de groep corporaties met het KWH-huurlabel zijn de prestaties van de Sleutels overigens minder opzienbarend. In de KWH-prestatie-index 2013 staat de Sleutels op positie 91 van de 142. Positief is wel dat de corporatie er structureel naar streeft om haar positie in deze index te verbeteren. In het ondernemingsplan zijn hiervoor concrete en goed gespecificeerde doelstellingen opgenomen.

Energie en duurzaamheid

Op het vlak van energie en duurzaamheid zijn er zowel met de gemeente Leiden als de gemeente Voorschoten prestatieafspraken gemaakt. De afspraak met de gemeente Leiden stelt dat er bij woningverbetering minimaal twee labelsprongen gemaakt moeten worden.

In de prestatieafspraken met de gemeente Voorschoten is het volgende vastgelegd: 'De corporaties vergroten de energetische kwaliteit van hun woningen die nu een laag energielabel hebben zodra aan die woningen groot planmatig onderhoud wordt gepleegd. Het uitgangspunt van de corporaties is dat de huurverhoging die het gevolg is van het nemen van deze energiebesparende maatregelen maximaal gelijk is aan de berekende besparing op het energieverbruik. Per complex maken de corporaties een keuze of de woningen met de laagste energielabels al dan niet worden aangepast. Het is bij de woningcorporaties geen automatisme om alle woningen naar de hoogste energielabels te brengen. De doelgroep voor een complex is voor hen richtinggevend'.

De commissie constateert dat het in 2010 vastgestelde energiebeleid van de Sleutels in lijn is met de hierboven gestelde opgaven. De doelstelling om bij renovatie twee labelstappen te verbeteren is ook in het corporatiebeleid het uitgangspunt. In de visitatieperiode heeft de Sleutels de volgende energieverbeteringsprojecten uitgevoerd:

- Paramaribohof (2011) (gemiddeld label E naar gemiddeld label C);
- De Oude Kooi:
 - 2011: 186 woningen verbeterd, gemiddeld 2 labelsprongen;
 - 2012: blauwe blokken; 116 eengezinswoningen verbeterd, van gemiddeld label G naar label B;
- Castellumweg (2013): 60 woningen van label F en G naar label B;
- Tuinstadwijk (2013/2014): gemiddeld van label F en G naar label C en D plus sloop van 119 woningen met label F en G waarvoor 84 energiezuinige woningen worden teruggebouwd.

Per saldo voldoet de Sleutels volgens de commissie aan de gestelde opgaven op het gebied van energie en duurzaamheid. Tegelijkertijd constateert de commissie dat de doelstelling van het landelijk energieconvenant (gemiddeld energielabel B in 2012) niet gehaald zal worden door de Sleutels. Verder stelt de commissie vast dat sommige woningen van de Sleutels nog geen definitief energielabel hebben. Voor een deel van het woningbezit van de Sleutels wordt er nog gewerkt met pre-labels.

Beoordeling

Het voorgaande in overwegend nemend beoordeelt de commissie de prestaties van de Sleutels op het prestatieveld 'kwaliteit van de woningen en woningbeheer' met het cijfer 7.

(Des)investeren in vastgoed

Dit prestatieveld valt uiteen in de volgende vijf onderdelen: nieuwbouw, sloop/samenvoeging, woningverbetering, maatschappelijk vastgoed en verkoop.

Nieuwbouw

In bijlage 3 bij de Prestatieafspraken Leiden 2009-2015 staat voor elke Leidse corporatie weergegeven welke prestaties ze qua (des)investeringen in vastgoed willen leveren in de periode 2008 t/m 2014. Op het gebied van nieuwbouw staat voor de visitatieperiode (2010 t/m 2013) voor de Sleutels het volgende vermeld:

- 73 woningen aan het Zwarte Pad/Marnixstraat (Van Voorthuijsenlocatie) (2011/2012);
- 35 Woningen aan de Alexanderstraat (2011/2012);
- 38 woningen aan de Seringenstraat (Tuinstadwijk) (2013/2014);
- 104 woningen aan de P. Bothstraat (Kooiplein) (2013/2014).

De commissie constateert dat alleen de woningen aan de Alexanderstraat in de visitatieperiode zijn gerealiseerd. De nieuwbouw aan de Van Voorthuijsenlocatie (Zwarte pad/Marnixstraat) is vertraagd. Anders gezegd, de realisatie blijft achter bij de planning. Dit blijkt eveneens uit zogenaamde realisatie-index nieuwbouw voor de periode 2009 tot en met 2012 (CiP 2013). Deze index bedraagt voor de Sleutels 0,34. Dit betekent dat 34 procent van de geplande nieuwbouwwoningen daadwerkelijk is gerealiseerd. Ter vergelijking: voor Nederland als geheel ligt deze index op 0,64. Overigens ligt de reden voor het bij de planning achterblijven van de realisaties vaak bij de partners waarmee de Sleutels in een bouwproject samenwerkt (gemeente, collega-corporaties, marktpartijen), en niet zozeer bij de organisatie zelf. De commissie constateert dat de Sleutels altijd open en transparant heeft gecommuniceerd over de voortgang van haar bouwprojecten.

Sloop

Volgens de prestatieafspraken Leiden 2009-2015 moeten er in de periode 2010-2014 in Leiden in totaal 738 woningen worden gesloopt. In bijlage 3 bij de prestatieafspraken Leiden 2009 t/m 2015 staat voor wat betreft de sloopambities van de Sleutels in de visitatieperiode het volgende weergegeven:

- 55 woningen aan de Alexanderstraat (2011/2012);
- 127 woningen aan de Seringenstraat (Tuinstadwijk) (2013/2014);
- 104 woningen aan de P. Bothstraat (Kooiplein) (2013/2014).

Tijdens de visitatieperiode zijn de woningen aan de Alexanderstraat inderdaad gesloopt (in 2011) waarmee de Sleutels heeft voldaan aan de gestelde opgave. Dit wordt weerspiegeld in een realisatie index sloop van 1 voor de periode 2009 t/m 2012 (CiP 2013), hetgeen impliceert dat alle woningen waarvoor sloop was gepland daadwerkelijk zijn gesloopt.

In de prestatieafspraken 2012-2016 met de gemeente Voorschoten zijn geen doelstellingen met betrekking tot sloop opgenomen.

Woningverbetering

In de prestatieafspraken staat vermeld dat de Leidse corporaties tussen 2009 en 2015 circa 2.000 woningen dienen te renoveren. Hoewel deze afspraak niet gespecificeerd wordt naar een verbeteringsopgave voor de individuele Leidse corporaties, heeft de commissie de indruk dat de Sleutels op goede wijze aan het gestelde heeft voldaan.

De commissie constateert dat de Sleutels in de visitatieperiode verschillende woningverbeteringsprojecten in gang heeft gezet c.q. heeft opgeleverd: Jan Evertsenlaan in Voorschoten en Sweelincklaan, Tuinstadwijk fase 2 en Castellumweg in Leiden. In de eerste evaluatie van de prestatieafspraken Leiden uit 2012 concludeert de gemeente Leiden dat op het niveau van Leiden als geheel vooralsnog aan de genoemde prestatieafspraken wordt voldaan.

In de prestatieafspraken Voorschoten 2012-2016 is voor wat betreft woningverbetering het volgende opgenomen: 'Voor 2016 renoveert de Sleutels de galerijflats aan de Jan Evertsenlaan, de Meppellaan, de Van Kinsbergenlaan en de Schramlaan, onder de voorwaarde dat de gemeente investeert in het openbaar gebied'.

De commissie constateert dat de woningverbetering van de desbetreffende galerijflats reeds in gang is gezet. Voor het voltooien van dit project heeft de Sleutels nog tot eind 2015 de tijd.

Maatschappelijk vastgoed

In de prestatieafspraken Leiden 2009-2015 noch in de prestatieafspraken Voorschoten 2012-2016 wordt gerefereerd aan de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed. In de visitatieperiode heeft de Sleutels geen maatschappelijk vastgoed gerealiseerd. Wel werkt de corporatie momenteel aan de realisatie van een multifunctioneel gebouw in de Oppenheimstraat in Leiden.

Verkoop

De prestatieafspraken met de gemeente Leiden voor de periode 2009 t/m 2015 gaan uit van de verkoop van 669 woningen op de vrije markt en 250 woningen in mge-constructies (KoopGarant) voor de periode 2010 t/m 2014 (geldt voor alle in Leiden actieve corporaties samen). In de eerste evaluatie van de prestatieafspraken Leiden uit 2012 wordt de verwachting uitgesproken dat het daadwerkelijke aantal verkopen wel eens boven wat er is afgesproken zou kunnen uitkomen. Uit CiP 2013 blijkt dat de Sleutels in de periode 2010 t/m 2013 in totaal 339 bestaande woningen heeft verkocht. De realisatie-index verkopen (2010 t/m 2012) bedraagt 0,89 voor de Sleutels tegenover 0,69 voor Nederland als geheel. Omdat de meeste woningen als KoopGarant zijn verkocht, moet de Sleutels af en toe ook woningen terugkopen. Dit betrof in totaal 28 woningen in de periode 2010 t/m 2013.

In de prestatieafspraken met de gemeente Voorschoten (2012-2016) zijn geen concrete doelstellingen met betrekking tot woningverkoop vastgelegd. Wel stellen deze afspraken het volgende: 'De verkoopplannen van de corporaties worden jaarlijks voor 1 april besproken in het bestuurlijk overleg. In elk geval met de verkoop van jongeren- en seniorenwoningen zal terughoudend worden omgegaan'.

Per saldo concludeert de commissie dat de Sleutels in ruim voldoende mate voldoet aan de maatschappelijke opgaven en haar eigen ambities voor wat betreft woningverkoop. Verder constateert de commissie dat de Sleutels een goed ontwikkeld verkoopbeleid heeft dat bovendien wordt bijgesteld indien de omstandigheden hier aanleiding toe geven. Zo heeft het MT van de Sleutels in mei 2014 besloten om het verkopen van woningen tot eind 2014 op te schorten. Dit omdat er meer woningen verkocht werden dan voorzien en de corporatie de extra liquide middelen die resulteren uit woningverkoop niet direct nodig heeft.

Beoordeling

Het voorgaande in overweging nemend beoordeelt de commissie de prestaties van de Sleutels op het prestatieveld '(Des)investeren in vastgoed' met het cijfer 7.

Kwaliteit van wijken en buurten

Dit prestatieveld valt uiteen in de volgende drie onderdelen: leefbaarheidsbeleid, wijk- en buurtbeheer en aanpak overlast.

Leefbaarheidsbeleid

Het leefbaarheidsbeleid van corporaties is vaak moeilijk te beoordelen omdat het een groot aantal beleidsaspecten bevat. In de prestatieafspraken Leiden 2009-2015 en de prestatieafspraken Voorschoten 2012-2016 zijn geen specifieke afspraken met betrekking tot leefbaarheid opgenomen. Om het leefbaarheidsbeleid meer te structureren heeft de Sleutels in 2013 een geactualiseerde leefbaarheidsvisie uitgebracht. Sleutelwoorden in deze visie zijn 'meer voor minder', 'de basis op orde' en 'ketensamenwerking met gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen'. Als onderdeel van haar leefbaarheidsbeleid heeft de Sleutels tijdens de visitatieperiode de volgende initiatieven ontplooid, vaak in samenwerking met haar maatschappelijke partners:

- Student in de wijk: studenten kunnen huren tegen een gereduceerde huurprijs indien ze vrijwilligerswerk in de wijk verrichten (project in samenwerking met DUWO en Libertas Leiden);
- Deelname aan de platforms leefbaarheid in Leiden en aan thematische overleggen m.b.t. leefbaarheid in Voorschoten;
- Samenwerking met het zakgeldbureau 2work4 (jongeren doen klusjes in de woonomgeving in ruil voor een kleine vergoeding);
- Münchhausen: professionals uit de disciplines wonen, werken, leren en zorg werken samen om complexe hulpvragen van huishoudens op te lossen;
- Samenwerking met Stichting Present (door ontmoeting netwerken van huurders versterken);
- Onderhouden en beter verlichten van brandpoorten en achterpaden;
- Deelname aan sociale wijkagenda voor Slaaghwijk en realiseren van nieuwe erfafscheidingen;
- Schoonmaakacties door basisschoolleerlingen (in samenwerking met de gemeente Leiden en zorg- en welzijnsorganisaties);
- Tuinenwedstrijd, ondersteuning en advies voor bewoners die hun tuin goed onderhouden;
- Afsluiting van de entree van de flat Buizerdhorst;
- Muurschilderingen in de Molens;
- Opknappen basketbalveld Meerburg;
- Ondersteuning speeltuinverenigingen.

Uit cijfers uit CiP 2013 blijkt dat de Sleutels in 2012 in totaal 205 euro per woongelegenheden aan leefbaarheid heeft besteed, waarvan 120 euro aan sociale activiteiten en 85 euro aan fysieke activiteiten. Hiermee liggen de leefbaarheidsuitgaven van de Sleutels beduidend hoger dan die van de referentiecorporaties (134 euro, 97 euro en 37 euro) en het Nederlandse gemiddelde (106 euro, 64 euro en 42 euro).

Wijk- en buurtbeheer

De prestatieafspraken Leiden 2009-2015 stellen dat de Leidse corporaties integrale gebiedsvisies op wijk- en buurniveau moeten ontwikkelen, die vervolgens door de gemeenteraad vastgesteld dienen te worden. De Sleutels had hierbij de taak om de gebiedsvisies voor De Kooi en Tuinstadwijk op te stellen. Uit de eerste evaluatie van de prestatieafspraken Leiden uit 2012 blijkt dat de Sleutels aan deze afspraak heeft voldaan. Een andere belangrijke prestatieafpraak betreft het in dienst hebben van één huismeester of wijkbeheerder per 800 tot 1.200 woningen. In de visitatieperiode had de Sleutels zeven wijkbeheerders in dienst en voldeed de corporatie dus aan deze opgave. Tijdens de visitatiegesprekken heeft de commissie van verschillende zijden zeer positieve geluiden over de wijkbeheerders van de Sleutels gehoord. De wijkbeheerders vormen de 'ogen en oren' van de corporatie. Ze hebben een goede relatie met de bewoners en de zorg- en welzijnspartijen waarmee ze samenwerken. Het recente initiatief van de Sleutels om in het wijkbeheer meer samen te werken met de andere corporaties wordt eveneens breed gewaardeerd.

In de gemeente Voorschoten (prestatieafspraken 2012-2016) zijn er geen specifieke opgaven voor de Sleutels gedefinieerd voor wat betreft haar rol in het wijk- en buurtbeheer.

Aanpak overlast

De aanpak van overlast maakt geen deel uit van de prestatieafspraken met de gemeenten Leiden en Voorschoten. Bij de aanpak van overlast werkt de Sleutels met een uniform stappenplan. Bij ernstige vormen van overlast worden ook de zorg- en welzijnspartners van de Sleutels ingeschakeld, waarbij er wordt gewerkt volgens overeengekomen afspraken en protocollen. Uit de visitatiegesprekken heeft de commissie geconcludeerd dat deze werkwijze goede resultaten oplevert, hoewel vanuit de belanghebbenden wel werd aangegeven dat de Sleutels wat meer zou moeten doorpakken bij onacceptabele woonoverlast (zie hoofdstuk 3).

Beoordeling

Het voorgaande in overweging nemend beoordeelt de commissie de prestaties van de Sleutels op het prestatieveld 'kwaliteit van wijken en buurten' met het cijfer 8. De goede prestaties die de Sleutels levert op het vlak van leefbaarheidsbeleid en wijk- en buurtbeheer vormen de motivatie voor dit relatief hoge cijfer.

2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

De belangrijkste ambities van de Sleutels zijn verwoord in het ondernemingsplan 2011-2015. Dit plan heeft als titel 'Koers op 2015. Mensen, wonen, wijken'. Deze titel geeft aan dat de belangrijkste doelstellingen van de Sleutels liggen op het terrein van mensen, wonen en wijken.

- Mensen: de Sleutels stelt klanten centraal;
- Wonen: de Sleutels biedt betaalbare woningen van goede kwaliteit voor verschillende doelgroepen;
- Wijken: de Sleutels zorgt voor leefbare en duurzame wijken.

Deze brede doelstellingen zijn door de Sleutels vertaald naar meer gedetailleerde SMARTe doelstellingen die terugkomen in de jaarplannen, de jaarverslagen en de kwartaalrapportages van de Sleutels. De voortgang op de verschillende doelstellingen wordt gemonitord met behulp van de Balanced Score Card (BSC) systematiek.

2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met het cijfer 7. In de volgende paragraaf wordt dit oordeel nader toegelicht.

2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van de Sleutels in relatie tot de opgaven met het cijfer 7. Deze ambities passen prima bij een woningcorporatie en worden bovendien goed uitgewerkt naar meetbare doelstellingen. Tegelijkertijd constateert de commissie dat de relatie met de lokale contexten (Voorschoten en Leiden), en de problemen die daar spelen, in het ondernemingsplan minder goed is uitgewerkt. Hierdoor kan de commissie op basis van het ondernemingsplan niet goed inschatten in hoeverre de ambities van de Sleutels een optimaal antwoord vormen op de lokale volkshuisvestelijke opgaven. Anders gezegd: het ondernemingsplan van de Sleutels heeft weinig 'couleur locale' en had ook geschreven kunnen worden door een corporatie in een heel ander deel van Nederland. Dit heeft zeker niet te maken met een gebrek aan kennis over de lokale context bij de Sleutels. In de jaarverslagen en de kwartaalrapportages van de Sleutels wordt namelijk wel uitgebreid ingegaan op deze lokale contexten, en dan blijkt dat de ambities van de Sleutels hier goed op aansluiten.

De relatief hoge scores die de Sleutels heeft gehaald bij 'presteren naar opgaven' zijn hiervan eveneens een illustratie. Concluderend: de ambities van de Sleutels sluiten in de praktijk goed aan op de lokale opgaven, maar in het ondernemingsplan wordt deze aansluiting te weinig expliciet gemaakt.

Verder constateert de commissie dat de Leidse corporaties hun beleid soms onvoldoende op elkaar afstemmen, zoals ook wordt geconstateerd in het INK-onderzoek uit 2013. Zo is er een Leidse corporatie die veel eengezinshuurwoningen verkoopt, terwijl de Sleutels juist een tekort aan dergelijke woningen constateert. Verder investeert een Leidse collega-corporatie van de Sleutels veel in seniorenwoningen, terwijl de Sleutels juist een overschot aan dergelijke woningen heeft en een deel van de seniorenwoningen daarom toewijst aan jongere huishoudens. De commissie meent dat dergelijke beleidsbeslissingen vooraf beter op elkaar afgestemd zouden moeten worden, waardoor het woonbeleid op gemeentelijk niveau meer coherent wordt. Uiteraard is dit niet alleen de verantwoordelijkheid van de corporaties maar zeker ook van de gemeente. Niettemin zou de Sleutels, als grootste corporatie van Leiden, een voortrekkersrol voor wat betreft het bereiken van onderlinge afstemming kunnen gaan vervullen.

2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 7,3.
Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen 'Presteren naar Opgaven' (75 procent) en 'Ambities in relatie tot de opgaven' (25 procent).

Presteren naar Opgaven en Ambities			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		7,4	75%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	8,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	8,0		
Ambities in relatie tot de opgaven		7,0	25%
Gemiddelde score		7,3	

3 Presteren volgens Belanghebbenden

Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen meewegen. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat belanghebbenden geven over de prestaties van de Sleutels. De belangrijkste belanghebbenden van de Sleutels zijn door de voltallige visitatiecommissie tijdens in totaal acht face-to-face gesprekken (groepsdiscussies) bevestigd over de prestaties van de Sleutels (zie ook bijlage 4).

3.1 De belanghebbenden van de Sleutels

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste belanghebbenden van de Sleutels. Bij de bepaling van het totaaloordeel op de verschillende onderdelen van het perspectief 'Presteren volgens Belanghebbenden' tellen de oordelen van de huurdersorganisatie, de gemeente en de overige belanghebbenden (zorg- en welzijnspartijen en collega-corporaties) elk voor een derde mee.

Huurdersorganisaties

De belangen van de huurders van de Sleutels worden vertegenwoordigd door de huurderbelangenvereniging De Eendracht. Daarnaast zijn er op wijk- of complexniveau verschillende bewonerscommissies actief.

Gemeente(n)

Het werkgebied van de Sleutels strekt zich uit over de gemeenten Leiden en Voorschoten. Met deze beide gemeenten heeft de Sleutels prestatieafspraken afgesloten. Omdat het grootste deel van het woningbezit van de Sleutels (93 procent) zich in Leiden bevindt, telt de mening van Leidse gemeentelijke belanghebbenden bij de beoordeling door de visitatiecommissie voor 90 procent mee, terwijl de gemeentelijke belanghebbenden uit Voorschoten een gewicht van 10 procent hebben gekregen. Overigens is de impact van deze weging betrekkelijk beperkt omdat de gemeente Leiden en de gemeente Voorschoten redelijk eensluidende oordelen over het presteren van de Sleutels hebben.

Zorg- en Welzijnspartijen

De Sleutels werkt samen met verschillende organisaties uit de zorg- en welzijnssector, zoals de Stichting Present Leiden (vrijwilligerswerk), Gemiva (zorg voor gehandicapten), STUV (Stichting Uitgeprocedeerde Vluchtelingen), Libertas (zorg, wonen en welzijn), de GGD, Cardea Jeugdzorg en TOPAZ (woonzorgdiensten).

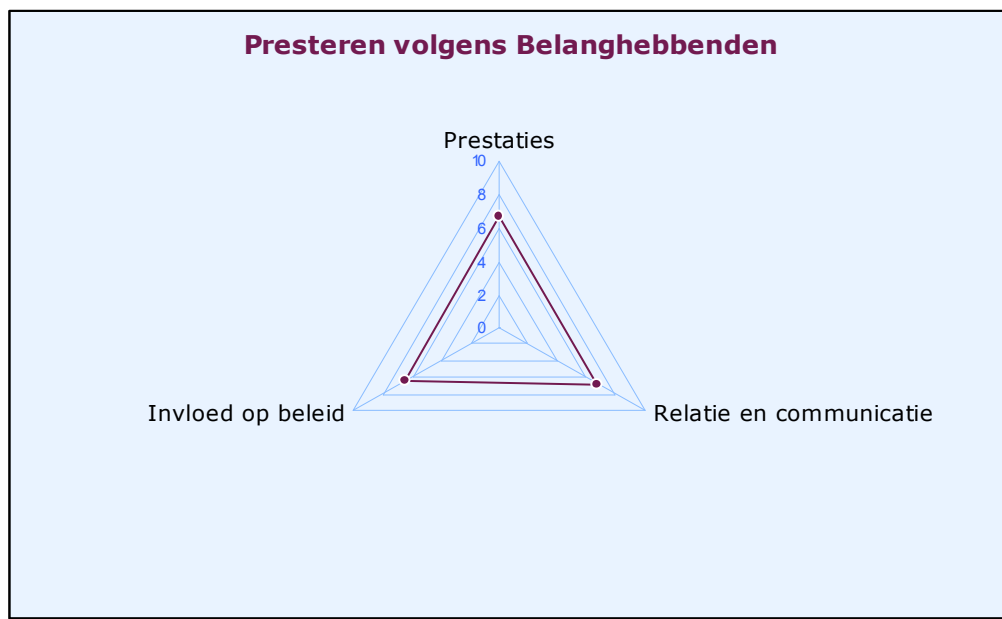
Collega-corporaties

Binnen het werkgebied van de Sleutels zijn Ons Doel, DUWO en Portaal de belangrijkste collega-corporaties.

Overige partijen

Omdat een deel van het woningbezit van de Sleutels over bijzondere architectonische en stedenbouwkundige kwaliteiten beschikt (bijvoorbeeld tuindorp architectuur), overlegt de Sleutels bij nieuwbouw en herstructureringsprojecten regelmatig met de historische vereniging Oud-Leiden. Op verzoek van de Sleutels heeft de visitatiecommissie ook een gesprek met twee vertegenwoordigers van deze vereniging gevoerd.

3.2 Beoordeling belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		6,7	50%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,4		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,2		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,8		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,2		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,1		
Relatie en communicatie		6,8	25%
Invloed op beleid		6,4	25%
Gemiddelde score		6,7	

Detailbeoordeling belanghebbenden	Huurders	Gemeente(n)	Overige belanghebbenden	Gemiddelde cijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	4,0	7,6	7,5	6,4
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	4,0	7,1	7,6	6,2
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,6	7,1	6,6	6,8
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,5	7,3	7,8	7,2
5. Kwaliteit van wijken en buurten	6,4	7,4	7,4	7,1
Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie	6,0	7,0	7,3	6,8
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	5,5	6,3	7,3	6,4

3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

Uit de gesprekken die de visitatiecommissie met de belanghebbenden heeft gevoerd kwamen de volgende verbeterpunten naar voren. Opgemerkt moet worden dat deze verbeterpunten vaak betrekking hebben op de opmerkingen van één enkele belanghebbende, en dus niet noodzakelijkerwijs door de andere belanghebbenden worden gedeeld.

Vanuit de huurdervertegenwoordigers

- Wees minder afstandelijk en zakelijk, investeer meer in de relatie met de huurdervertegenwoordigers;
- Zie de huurdervertegenwoordigers als adviseurs en meedenkers en niet als tegenstanders;
- Communiceer beter over de woonlastenneutrale huurverhoging en evalueer deze regeling;
- Versterk de vaktechnische competenties van de onderhoudsdienst;
- Investeer meer in een 1-loketbenadering: voorkom dat huurders van het kastje naar de muur worden gestuurd;
- Zorg voor een duidelijker en beter beleid inzake de woningtoewijzing aan, en de woningaanpassing voor, ouderen en gehandicapten;

Vanuit de gemeenten (Leiden en Voorschoten)

- Betrek de gemeenten meer en eerder bij het maken van beleidskeuzen, zoals het opstellen van het huurbeleid of de aanpak van grootschalige renovatieprojecten (Jan Evertsenlaan in Voorschoten);
- Zorg voor voldoende goedkope huurwoningen in Voorschoten;
- Probeer meer voorop te lopen op het terrein van duurzaamheid en energiebesparing;
- Verbeter de communicatie naar de huurders, bijvoorbeeld met betrekking tot de woonlastenneutrale huurverhogingen.

Vanuit de zorg- en welzijnsinstellingen

- Verbeter de communicatie met huurders;
- Pak problemen op het vlak van woningkwaliteit (bijvoorbeeld vochtproblemen) meer planmatig en structureel aan;
- Pak meer door bij overlast. De Sleutels is volgens sommige belanghebbenden te terughoudend. Als er al veel geprobeerd is kan ontruiming soms de enige en beste oplossing zijn;
- Vergroot je bereikbaarheid, bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat er ook op vrijdagmiddag mensen van de Sleutels aanspreekbaar zijn;
- Als je 'nee' wilt zeggen, doe het dan snel en duidelijk en schuif beslissingen niet op de lange baan;
- Treed proactiever op als er langere tijd geen contact is geweest met een huurder die extra zorg nodig heeft;
- Behandel huurders vriendelijker aan de telefoon en stel je dienstbaarder op.

Vanuit de collega-corporaties

- Geef de medewerkers in lagere functies meer mandaat zodat ze makkelijker zelfstandig beslissingen kunnen nemen;
- Blijf werken aan de communicatie en zet de goede lijn die de laatste jaren is ingezet verder door;
- Wees actiever op het gebied van sociale innovatie, bijvoorbeeld door mensen zelf klusjes te laten doen en/of bewoners eigen budgetten te geven;
- Blijf investeren in de verdere samenwerking met de collega-corporaties in Leiden. Het zou mooi zijn als alle Leidse corporaties uiteindelijk in één pand komen te zitten.

3.4 Conclusies en motivatie

Gemiddeld scoort de Sleutels een 6,7 op het perspectief 'Presteren volgens Belanghebbenden'. Hierbij valt op dat de huurdersvertegenwoordigers over het algemeen minder positief zijn dan de vertegenwoordigers van de gemeenten, de zorg- en welzijnssector en de collega-corporaties. Hierbij moet bedacht worden dat de mening van de huurdervertegenwoordigers niet noodzakelijkerwijs overeenkomt met de mening van de huurders. De huurdervertegenwoordigers zijn kritisch over de wijze waarop ze samenwerken met de organisatie 'de Sleutels'. De huurders van de Sleutels zijn over het algemeen tevreden over de dienstverlening van de corporatie, zoals blijkt uit de KWH-metingen.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van de Sleutels op dit prestatieveld met een gemiddeld cijfer van 6,4. De gemeenten zijn het meest positief. Zij zien de Sleutels als een corporatie die actief probeert om haar sociale huurwoningenvoorraad op een niveau te houden dat past bij de omvang van de doelgroep. De collega-corporaties herkennen zich in dit beeld. Zij constateren dat de Sleutels in vergelijking met het verleden meer oog heeft voor de betaalbaarheid en zich minder richt op het geliberaliseerde segment. Het nieuwe huurbeleid is hiervan een goed voorbeeld. De huurdervertegenwoordigers zijn zeer kritisch en geven een gemiddeld cijfer van 4,0. Zij vermoeden dat de woonlastenneutrale huurverhoging bij woningverbetering nadelig uitpakt voor de huurders.

Daarnaast menen ze dat de Sleutels minder rekening houdt met lage inkomensgroepen dan veel andere corporaties: 'Het menselijke is eruit bij de Sleutels. Ze zijn te zakelijk. Ze proberen overal geld uit te halen'.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van de Sleutels op dit prestatieveld met een gemiddeld cijfer van 6,2. De belanghebbenden uit de zorg- en welzijnssector stellen dat de Sleutels op dit gebied de goede dingen doet. Deze belanghebbenden geven een gemiddeld cijfer van 7,8. De gemeenten zijn ook positief. De gemeente Voorschoten is zeer te spreken over de rol van de Sleutels bij de ontwikkeling van Villa Voorschot. De collega-corporaties constateren dat de Sleutels de laatste jaren actiever probeert om haar taakstelling voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen te halen. De corporatie is op dit gebied steeds meer een voorloper geworden.

De huurdervertegenwoordigers zijn ook hier kritisch (gemiddeld cijfer 4,0). Zij constateren, mede op basis van persoonlijke ervaringen, dat de Sleutels erg weinig aandacht heeft voor het aanpassen en levensloopbestendig maken van woningen. Er is sprake van een gebrek aan kennis, invoelingsvermogen en bereidwilligheid bij de corporatie. De afstemming tussen het beleid van de Sleutels en de WMO is slecht, aldus de huurdervertegenwoordigers. Huurders die hun woning willen laten aanpassen lopen soms vast in de regels en de Sleutels zou deze mensen meer moeten ondersteunen. Verder constateren de huurdervertegenwoordigers dat medisch urgenten soms woningen toegewezen krijgen die voor hen ongeschikt zijn. Het gerucht gaat dat de Sleutels een budget zou hebben voor het aanpassen van woningen, maar bij de meeste huurders is dit niet bekend. De Sleutels zou hier beter over moeten communiceren, aldus de huurdervertegenwoordigers. Navraag bij de Sleutels leerde de commissie dat het genoemde budget helemaal niet bestaat.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van de Sleutels op dit prestatieveld met een gemiddeld cijfer van 6,8. Bij dit onderdeel hebben de belanghebbenden uit de zorg- en welzijnssector de laagste beoordeling gegeven. Dit komt met name omdat één van deze belanghebbenden constateert dat veel van haar cliënten in een oude en gehorige woning wonen. Zij vindt dit zorgelijk: 'Mensen kunnen alleen aan hun eigen problematiek werken als hun woning op orde is'. Deze belanghebbende vindt dat de vochtproblematiek in de Corellistraat en omgeving op een nogal willekeurige wijze wordt aangepakt: 'Alleen de mensen die het hardst schreeuwen krijgen een ventilatiesysteem. Het duurt allemaal te lang en er wordt niet doorgepakt. Mensen worden niet serieus genomen'.

De gemeenten zijn positiever over de kwaliteit van de woningen van de Sleutels. Zij constateren dat er weliswaar nog achterstanden zijn in te halen, maar ze zien dat de Sleutels hier hard aan werkt. De collega-corporaties geven aan jaloers te zijn op de wijze waarop de Sleutels woningverbeteringen bij mutatie doorvoert. Verder prijzen diverse belanghebbenden, waaronder de vertegenwoordigers van de historische Vereniging Oud-Leiden, de hoge kwaliteit van het verbeteringsproject in Tuinstadwijk: 'Tuinstadwijk is fantastisch mooi geworden. Iedereen praat erover'. Tot slot constateren verschillende belanghebbenden dat de Sleutels geen voorloper is op het gebied van duurzaamheid. De corporatie kiest liever voor lage huurprijzen dan voor optimale energieprestaties, zo wordt gesteld.

(Des)investeren in vastgoed

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van de Sleutels op dit prestatieveld met een gemiddeld cijfer van 7,2. Geconstateerd wordt dat de Sleutels de laatste jaren veel geïnvesteerd heeft. Dit was vroeger wel anders: 'Eerst spaarden ze vooral en kregen ze het geld niet rollende. De Sleutels heeft een periode weinig gedaan maar nu is er een kentering. Doordat ze vroeger spaarden zijn ze juist tijdens de huidige crisis in staat om te investeren'. De huurdervertegenwoordigers zijn gematigd positief over het investeringsbeleid van de Sleutels. Zij zien dat de corporatie flink investeert, maar hebben de indruk dat deze investeringen vooral worden ingegeven door financiële overwegingen. Zij vragen om meer aandacht voor de huurders die in een nog niet gerenoveerde woning wonen.

Kwaliteit van wijken en buurten

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van de Sleutels op dit prestatieveld met een gemiddeld cijfer van 7,1. De gemeenten zijn zeer te spreken over de inzet van wijkbeheerders door de Sleutels. Dit maakt het makkelijker om 'achter de voordeur' te kijken. De gemeente Leiden vraagt wel aandacht voor de leefbaarheid in Slaaghwijk. Dit is echter niet alleen de verantwoordelijkheid van de Sleutels, maar ook die van de gemeente en de collega-corporaties. De collega-corporaties zijn eveneens positief over het wijkbeheer van de Sleutels. Het initiatief van de Sleutels om meer samen te werken op wijkniveau wordt door de collega-corporaties zeer gewaardeerd. Ze signaleren dat herstructureringsprojecten van de Sleutels vroeger vaak tot conflicten met huurders leidden, maar dat de relaties 'met de buurt' de afgelopen jaren sterk verbeterd zijn. Belanghebbenden uit de zorg- en welzijnssector geven aan dat de wijkbeheerders van de Sleutels goed met hen mee denken. De huurdervertegenwoordigers zijn van mening dat de Sleutels het aanpakken van overlast teveel uitbesteed aan andere organisaties en te weinig zelf doorpakt als dat nodig is.

Tevredenheid over de relatie en mate van communicatie

Het gemiddelde cijfer van de belanghebbenden voor de relatie met, en de wijze van communicatie van, de Sleutels bedraagt 6,8. Verschillende belanghebbenden beschrijven de Sleutels als een open, transparante en benaderbare corporatie. In het verleden was de communicatie soms wat minder goed, maar de afgelopen jaren heeft de Sleutels zich op dit vlak duidelijk verbeterd. Enkele belanghebbenden uit de zorg- en welzijnssector vinden het jammer dat de Sleutels op vrijdagmiddag zo slecht bereikbaar is. Dit is lastig omdat er juist vlak voor het weekend vaak nog veel gebeurt.

De huurdervertegenwoordigers zijn het meest kritisch over de communicatie van de Sleutels. Zij vinden dat de primaire doelstelling van de corporatie niet bij alle medewerkers helder is. Er wordt volgens de huurdervertegenwoordigers vaak te zakelijk en te commercieel gedacht.

Volgens de huurdervertegenwoordigers is de Sleutels een doener en geen prater 'Men maakt liever 'to do' briefjes dan notulen'. Net als de andere belanghebbenden stellen de huurdervertegenwoordigers vast dat de communicatie van de Sleutels de laatste jaren beter is geworden. Niettemin ontvangen de huurdervertegenwoordigers belangrijke stukken regelmatig te laat of pas nadat ze erom hebben gevraagd: 'Er is sprake van veel slordigheden en misverstanden. Je moet er heel alert op zijn'.

Tevredenheid over de mate van invloed

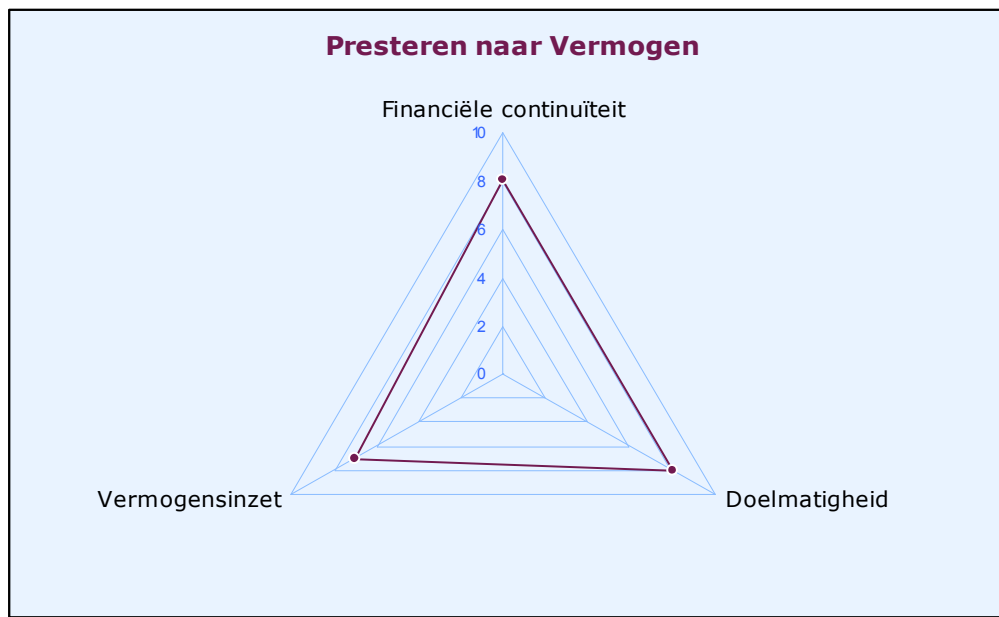
De belanghebbenden geven een gemiddeld cijfer van 6,4 voor de invloed die ze op het beleid van de Sleutels hebben. Binnen onder meer het Platform Wonen Leiden en het Leids Directeurenoverleg wordt er regelmatig en open overlegd over het Leidse woonbeleid, waarbij de Sleutels een actieve inbreng heeft. Ondanks deze overleggen is de beleidsmatige afstemming tussen de gemeente en de Leidse corporaties, maar ook tussen deze corporaties onderling, niet altijd optimaal. Zo denken de Leidse corporaties duidelijk verschillend over bijvoorbeeld de behoefte aan seniorenwoningen en eengezinswoningen. Ze weten dit weliswaar van elkaar, maar ze slagen er vooralsnog niet in om tot een meer gemeenschappelijke visie te komen. Daarnaast constateren de gemeente Leiden en de gemeente Voorschoten dat de Sleutels belangrijke beleidskeuzen (in het geval van Leiden het nieuwe huurbeleid en in het geval van Voorschoten de aanpak van de Jan Evertsenlaan) soms niet tijdig met hen overlegt. Tegelijkertijd zijn er echter ook voorbeelden waar de afstemming tussen de lokale corporaties juist heel goed verloopt. In dit verband werd verwezen naar de aankoop van Joris Poorthuys door de Sleutels (was voorheen van Vestia) en de gezamenlijke ontwikkeling van woonwagendplaatsen door de Sleutels en Portaal.

De huurdervertegenwoordigers denken een redelijke mate van invloed op het beleid van de Sleutels te hebben. Ze moeten hier wel hard voor vechten. Zij vinden dat de Sleutels zich vaak formeel opstelt. Veel zaken moeten juridisch worden uitgezocht en uitgevochten. De huurdervertegenwoordigers duiden hun relatie met de Sleutels aan als een 'vechtrelatie'.

4 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van de Sleutels. Hierbij wordt gekeken naar de visie en prestaties op het gebied van financiële continuïteit, het financieel beheer, de doelmatigheid en de vermogensinzet. Bij haar oordelen baseert de visitatiecommissie zich op bestaande informatie zoals die te vinden is in de rapporten van onder meer de accountant, het WSW en het CFV.

4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		8,0	30%
Doelmatigheid		8,0	30%
Vermogensinzet		7,0	40%
Gemiddelde score		7,6	

4.2 Conclusies en motivatie

Financiële continuïteit

Bij het beoordelen van de financiële continuïteit bekijkt de visitatiecommissie of de corporatie voldoende financiële middelen heeft om ook op lange termijn haar maatschappelijke functie uit te oefenen.

De Sleutels voldoet aan het ijkpunt voor een 6:

- In 2010, 2011 en 2012 ontving de Sleutels van het Centraal Fonds het oordeel A1: de voorgenomen activiteiten passen bij de vermogenspositie van de corporatie.
In 2010 wilde het CFV in eerste instantie een C-oordeel (onvoldoende inzet van

vermogen) geven, maar na overleg met de Sleutels is dit omgezet in een A1-oordeel.

- In de toezichtsbrieff van het CFV uit 2013 wordt gesteld dat er geen aanleiding is voor nader financieel onderzoek.
- Uitgaande van de CFV-cijfers had de Sleutels in de visitatieperiode meer dan voldoende solvabiliteit.
- De loan-to-value van de Sleutels is beduidend gunstiger (lager) dan die van de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde (CiP 2013).
- De rentedekkingsgraad van de Sleutels is beduidend gunstiger (hoger) dan die van de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde (CiP 2013).
- Gedurende de visitatieperiode heeft de Sleutels ieder jaar voldaan aan de door het WSW gestelde criteria.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 8 in verband met de volgende pluspunten:

- De consequente wijze waarop er in de kwartaalrapportages wordt gestuurd op financiële parameters en kasstromen. Mede onder impuls van de management letters van de accountant zijn de kwartaalrapportages van de Sleutels de afgelopen jaren steeds verder verbeterd. Sinds 2014 wordt er zowel in de kwartaalrapportages als in de begroting volledig gewerkt met de marktwaarde.
- De gestructureerde wijze waarop de Sleutels met risicomanagement omgaat. Dit komt onder meer tot uiting in de aanwezigheid van interne controleplannen.
- De vooruitziende blik van de Sleutels voor wat betreft vermogensinzet en investeringen. Waar de corporatie voorheen relatief weinig investeerde heeft de Sleutels in de visitatieperiode de omslag gemaakt naar veel investeringen. De huidige investeringsprojecten lopen door tot 2017. De Sleutels is momenteel bezig met het opstellen van een investeringsagenda voor de periode daarna.

Doelmatigheid

Op het gebied van doelmatigheid voldoet de Sleutels aan het ijkpunt voor een 6. De bedrijfsvoering van de corporatie is aantoonbaar sober en doelmatig en in vergelijking met de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde zijn de bedrijfslasten laag (zie de tabel met kerngegevens). Vervolgens heeft de commissie een aantal pluspunten gezien waardoor dit onderdeel wordt beoordeeld met het cijfer 8. Onderbouwing van de pluspunten:

- De bedrijfslasten van de Sleutels zijn in de visitatieperiode duidelijk meer gedaald dan die van de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde (zie de tabel met kerngegevens).
- Mede door financiële problemen in het verleden zit het zuinig werken diep in de genen van de Sleutels. De corporatie doet actief aan benchmarking en onderneemt actie wanneer blijkt dat ze in vergelijking met andere corporaties relatief slecht scoort. Zo heeft de Sleutels recent opdracht gegeven voor een onderzoek naar de kosten van onderhoud omdat die volgens Corporatie in Perspectief boven het niveau van de referentiecorporaties liggen. Op zichzelf is dit niet zo onlogisch gezien het relatief oude bezit van de Sleutels, maar de corporatie wilde het toch graag nader onderzocht hebben.
- Het feit dat de Sleutels recent een organisatieaanpassing heeft doorgevoerd, terwijl de financiële situatie daar niet direct aanleiding toe gaf, laat zien dat de corporatie een groot belang hecht aan doelmatigheid.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe in €	1.066	1.296	1.296
Toename netto bedrijfslasten 2009-2012	-10.3%	-6.4%	-0,5
Aantal vhe per fte	82	87	89
Personeelskosten per fte in € per jaar	60.548	68.586	66.128

Bron: CFV, *Corporatie in Perspectief 2013*

Vermogensinzet

De Sleutels voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie is van mening dat de Sleutels de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties in ruim voldoende mate verantwoordt en motiveert. De commissie wil de prestaties van de Sleutels op dit onderdeel waarderen met het cijfer 7, omdat ze de volgende pluspunten ten opzichte van het ijkpunt signaleert:

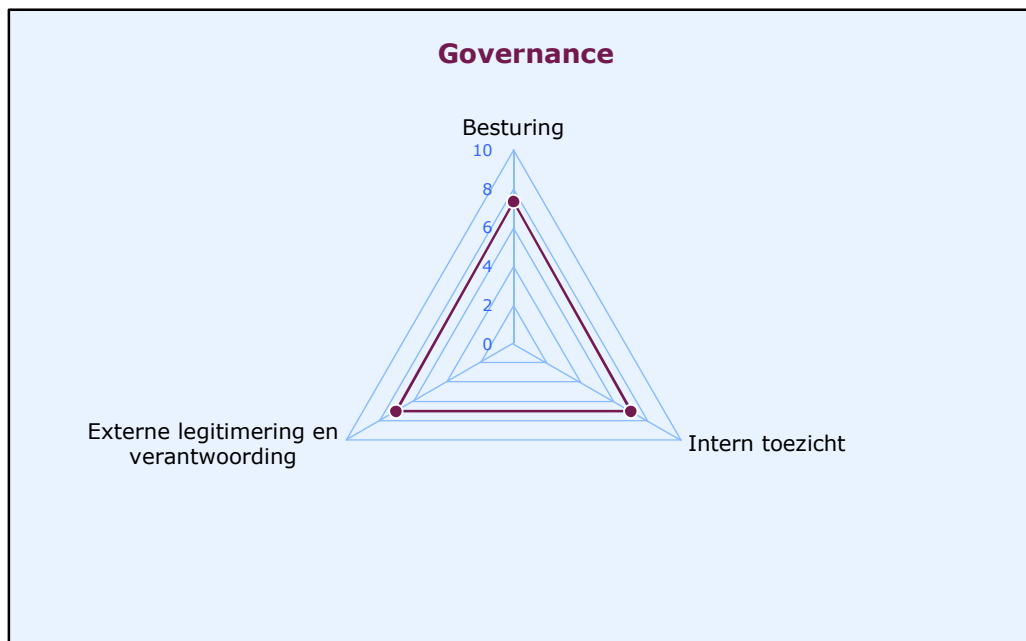
- Binnen de organisatie van de Sleutels, en dan met name in het MT en de RvC, wordt voortdurend een afweging gemaakt tussen het belang van financiële continuïteit en het belang van maatschappelijke investeringen. Dit geldt bijvoorbeeld voor het huurbeleid, het energie- en duurzaamheidsbeleid en het recent herziene leefbaarheidsbeleid.
- De Sleutels heeft voldoende buffers om in te spelen op onverwachte ontwikkelingen. Deze buffers zijn tijdens de visitatieperiode ingezet voor het doen van maatschappelijk gewenste, maar onvoorziene, investeringen: grotere rol voor de Sleutels op de Voorthuizenlocatie, ontwikkeling woonwagendplaatsen met Portaal, aankoop Joris Poorthuys. Vanwege haar relatief gunstige financiële positie heeft de Sleutels wat dit betreft meer flexibiliteit en financiële slagkracht dan veel van haar collega-corporaties. De commissie ziet dit als een positief punt.

Verder heeft de commissie gezien dat de Sleutels momenteel werkt aan de ontwikkeling van een maatschappelijk afwegingskader (10-puntenplan) dat gebruikt kan worden voor de toetsing van nieuwe investeringen. Omdat dit buiten de visitatieperiode valt kan de commissie deze positieve ontwikkeling niet meewegen in haar oordeel.

5 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord bestuurd wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het bestuur, het interne toezicht en de externe legitimering en verantwoording.

5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance		
	Cijfer	Cijfer
Besturing		7,3
- Plan	8,0	
- Check	8,0	
- Act	6,0	
Intern toezicht		7,0
- Functioneren RvC	7,0	
- Toetsingskader	7,0	
- Toepassing Governancecode	7,0	
Externe legitimering en verantwoording		7,0
- Externe legitimatie	6,0	
- Openbare verantwoording	8,0	
Gemiddelde score		7,1

5.2 Conclusies en motivatie

Besturing

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een gemiddeld cijfer van 7,3.

Plan

De Sleutels voldoet aan de twee ijkpunten (visie en vertaling doelen). In haar ondernemingsplan 2011-2015 heeft de corporatie een duidelijke visie vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren (visie). Het ondernemingsplan wordt op consistente wijze vertaald in strategische en operationele doelen (vertaling doelen). Ten opzichte van de ijkpunten ziet de commissie bovendien de volgende drie pluspunten:

- De actieve wijze waarop het ondernemingsplan binnen de corporatie wordt gehanteerd. Dit plan is geen 'papieren tijger', maar vormt ook echt de basis voor het corporatiebeleid;
- De uitgebreidheid en SMART-heid van de indicatoren waarin de doelstellingen van het ondernemingsplan zijn vertaald;
- Het feit dat de meerjarige doelstellingen uit het ondernemingsplan worden vertaald in jaarsnedes (jaarlijkse doelstellingen). Hierdoor kunnen er goed gespecificeerde jaarplannen worden opgesteld en kan op jaarbasis worden vastgesteld in hoeverre de corporatie op koers ligt.

Gezien de bovenstaande pluspunten heeft de commissie dit onderdeel beoordeeld met het cijfer 8 (zowel voor 'visie' als voor 'vertaling doelen').

Check

De Sleutels voldoet aan het ijkpunt voor een 6. In de kwartaalrapportages van de Sleutels wordt op goede wijze gemonitord wat de voortgang is op de doelstellingen van het ondernemingsplan. Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie de volgende twee pluspunten:

- Het monitoringsysteem van de Sleutels (opgenomen in de kwartaalrapportages) is zeer compleet en inzichtelijk en meet zowel maatschappelijke, organisatorische als ook financiële prestaties;
- De Sleutels ikt haar prestaties veelvuldig aan externe bronnen en benchmarks (KWH, Aedex).

Gezien de bovenstaande pluspunten heeft de commissie dit onderdeel beoordeeld met het cijfer 8.

Act

De Sleutels voldoet aan het ijkpunt voor een 6 en stuurt volgens de commissie voldoende bij in het geval van afwijkingen. Niettemin is er op dit punt zeker nog ruimte voor verdere verbetering, zoals ook blijkt uit het INK-onderzoek uit 2013. Op sommige beleidsonderdelen (bijvoorbeeld de woonlastenneutrale huurverhoging) is de Sleutels zich weliswaar bewust van het feit dat aanpassingen noodzakelijk zijn, maar heeft men deze nog niet in gang gezet.

De commissie heeft dit onderdeel beoordeeld met het cijfer 6.

Intern toezicht

De commissie beoordeelt alle onderdelen van het intern toezicht met het cijfer 7. Het betreft hier het functioneren van de RvC, het toetsingskader en de toepassing van de Governancecode.

Functioneren RvC

Samenstelling van de RvC

Volgens de commissie voldoet de Sleutels aan het ijkpunt voor een 6. Er zijn adequate profielschetsen voor RvC-leden aanwezig en nieuwe RvC-leden worden op openbare en transparante wijze geworven.

Tijdens de visitatieperiode is de RvC van de Sleutels volledig vernieuwd. De organisatie is erin geslaagd om een kwalitatief hoogwaardige nieuwe RvC te werven, met een goede spreiding over de verschillende aandachtsgebieden. De samenstelling van de RvC is goed afgestemd op de kenmerken van de Sleutels en de RvC besteedt voldoende aandacht aan deskundigheidsbevordering. Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie de volgende pluspunten:

- De goede wijze waarop de Sleutels de profielschetsen gebruikt bij het benoemen van nieuwe RvC-leden, waarbij actief en buiten de eigen kring naar competente personen wordt gezocht;
- Nu de organisatie steeds meer vastgoedprojecten op zich neemt, is de RvC versterkt met een specialist op het gebied van vastgoedontwikkeling. Ook is er een projectencommissie ingesteld.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 8.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

De Sleutels voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De RvC van de Sleutels is zich voldoende bewust van haar verschillende rollen en heeft een open en zakelijke relatie met de directeur-bestuurder. Ten opzicht van het ijkpunt ziet de commissie de volgende pluspunten:

- Uit de verslagen van de RvC-vergaderingen blijkt dat de RvC haar toezichthoudende rol zeer adequaat invult. De RvC zit er 'dicht bovenop' maar waakt ervoor om teveel op de stoel van de directeur-bestuurder te gaan zitten.
- Haar werkgeversrol vult de RvC op goede wijze in, onder meer door twee keer per jaar een functionerings-/beoordelingsgesprek met de directeur-bestuurder te houden. Ook vergadert de RvC iedere vergadering een half uur zonder de aanwezigheid van de directeur-bestuurder of het MT.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 8.

Zelfreflectie

De Sleutels voldoet niet aan het ijkpunt voor een 6 conform de Governancecode. Dit blijkt uit het feit dat de zelfevaluaties van de RvC slechts eens in de twee jaar plaatsvinden, terwijl de Governancecode stelt dat dit jaarlijks dient te gebeuren. De tweejaarlijks uitgevoerde zelfevaluaties zijn overigens wel van goede kwaliteit. De laatste zelfevaluatie van de RvC (uit 2013) is onder begeleiding van een extern bureau uitgevoerd.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 5.

Toetsingskader

De Sleutels voldoet aan het ijkpunt. De corporatie beschikt over goed uitgewerkte toetsingskaders, zowel in beleidsmatige (ondernemingsplan, strategisch voorraadbeleid) als in financiële zin (treasury statuut, investeringsstatuut). Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie bovendien het volgende pluspunt:

- Uit de verslagen van de RvC-vergaderingen blijkt dat de toetsingskaders ook actief gebruikt worden. Er wordt grondig en uitgebreid gediscussieerd over grote investeringsbeslissingen zoals die bijvoorbeeld spelen op de Van Voorthuysenlocatie.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 7.

Toepassing GovernanceCode

De Sleutels voldoet aan het ijkpunt. De Sleutels onderschrijft de Governancecode en deze code wordt op de essentiële punten ook nageleefd. Er zijn wel enkele afwijkingen maar de commissie beschouwt deze als betrekkelijk marginaal. Zo beschikt de Sleutels niet over een separaat remuneratierapport (maar informatie over het belonings- en bezoldigingsbeleid staat wel in het jaarverslag), en vindt de zelfevaluatie van de RvC niet eens per jaar, maar eens per twee jaar plaats (dit onderdeel is echter al beoordeeld bij het functioneren van de RvC). Ook inventariseren de RvC-leden niet elkaars opleidingsbehoeften. Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie het volgende pluspunt:

- Het thema governance krijgt veel aandacht binnen de Sleutels. Zo staat de volledige governancestructuur op de website van de corporatie en is het op de governance betrekking hebbende deel van het jaarverslag van hoge kwaliteit. In dit deel van het jaarverslag wordt transparant en open uitgelegd hoe de Sleutels belangverstrengeling bij RvC-leden tracht te voorkomen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 7.

Externe legitimatie en verantwoording

Externe legitimatie

De Sleutels voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie vindt dat de belanghebbenden van de Sleutels op voldoende wijze bij de beleidsvorming worden betrokken. Er is echter zeker nog ruimte voor verdere verbetering. De Sleutels is zeer actief in het Leidse en Voorschotense netwerk, maar de uitkomsten van de veelal informele overleggen worden niet altijd helder en transparant gecommuniceerd naar de belanghebbenden. Het zou goed zijn wanneer er duidelijker onderscheid wordt gemaakt tussen informeel overleg, en situaties waarbij de Sleutels meer formeel over haar beleid communiceert, en/of belanghebbenden meer formeel om hun mening over haar beleid vraagt. Het laatstgenoemde aspect krijgt naar het oordeel van de commissie te weinig aandacht bij de Sleutels.

De relatie tussen de Sleutels en de huurderbelangenvereniging (HBE) voldoet aan de eisen van de Overlegwet. Niettemin is het volgens de commissie raadzaam om te investeren in verbetering van zowel de persoonlijke als de zakelijke relaties tussen beiden, bijvoorbeeld door gebruik te maken van externe begeleiding. Op die manier kan het nu bestaande onderlinge wantrouwen mogelijk worden weggenomen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 6.

Openbare verantwoording

Het jaarverslag van de Sleutels is compleet en actueel en licht duidelijk toe waarom bepaalde voorgenomen prestaties niet zijn gerealiseerd. Hiermee wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. Daarnaast ziet de commissie de volgende pluspunten:

- Het jaarverslag is goed leesbaar en geeft een goed overzicht van de activiteiten van de Sleutels. Wanneer bepaalde doelen niet zijn bereikt wordt dit in het jaarverslag op open en transparante wijze toegelicht.
- De website van de Sleutels is van hoge kwaliteit. Bijzonder is dat deze website ook uitvoerig informatie geeft over de wijken waarin de Sleutels actief is (inclusief een link naar de verantwoordelijke wijkbeheerder), en de projecten die de corporatie uitvoert.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 8.

Deel 3

Bijlagen bij het rapport



Deel 3 Bijlagen bij het rapport

Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



Catharijnesingel 56
3511 GE UTRECHT
Postbus 8068
3503 RB UTRECHT
Tel. (030) 230 31 60
www.raeflex.nl
secretariaat@raeflex.nl

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : de Sleutels

Jaar visitatie : 2014

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

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

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

Naam : mevrouw drs. W.M.R. de Water

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : 17 september 2014

Handtekening

A handwritten signature in blue ink, consisting of a series of loops and flourishes, written over a dotted line.

Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

de Sleutels te Leiden

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer A.T.A. Koopmanschap AC

Geboortedatum : 11-7-1953

Handtekening : 

Datum : 20-5-2014

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

de Sleutels te Leiden

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke dan wel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer drs.ing. G.A. van Bortel

Geboortedatum : 0-11-1963

Handtekening : 

Datum : 26-5-2019

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

de Sleutels te Leiden

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke dan wel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer dr. J.S.C.M. Hoekstra

Geboortedatum : 29-05-1993

Handtekening : J. Hoekstra

Datum : 26-05-1993

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

de Sleutels te Leiden

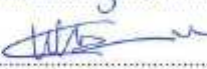
verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke dan wel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : mevrouw C.M.F. Bomhof MOC

Geboortedatum : 2 juli 1958

Handtekening : 

Datum : 4 juni 2014

Bijlage 2 Curricula vitae

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.

Voorzitter

A.T.A. Koopmanschap AC (Bert)



Korte kennismaking

Mijn achtergrond is breed en bestaat uit (politiek) bestuurlijke ervaring, ervaring met organisaties en kennis van de volkshuisvesting. Zo ben ik sinds 2011 wethouder bij de gemeente Bunnik, met volkshuisvesting in mijn portefeuille. Daarvoor ben ik lid geweest van de Provinciale Staten van Utrecht. Ook ben ik bestuurslid van de FNV-bond voor ZZP'ers en bestuurslid van de Boeddhistische Unie Nederland. Ik werk als zelfstandig organisatiecoach. Ik houd me als organisatiecoach onder meer bezig met interim-opdrachten als concerncontroller. Daarvoor heb ik diverse opleidingen op het gebied van bedrijfskunde en controle gevolgd. Ik onderzoek hoe organisaties werken: hoe wordt de combinatie van mensen, processen en middelen ingezet om de gewenste resultaten neer te zetten? En hoe kan dat beter? Omdat iedere organisatie anders is, blijft dat elke keer weer een boeiende zoektocht. Mijn kennis over de volkshuisvesting heb ik opgedaan in mijn politieke werk en in mijn werk bij het voormalig gemeentelijk woningbedrijf in Utrecht.

Visitaties

Mijn kennis van de volkshuisvesting, mijn ervaring als controller en coach, in combinatie met mijn brede bestuurlijke visie op de volkshuisvesting, kan ik als visitator goed inzetten. Ik heb diverse visitaties uitgevoerd sinds 2002 en daarbij de rol van algemeen lid en van voorzitter vervuld. Bij visitaties let ik op de samenhang tussen de doelen die een corporatie nastreeft en hoe die terugklinken in de gesprekken met belanghebbenden. Wat levert een corporatie aan maatschappelijke prestaties, hoe zijn die tot stand gekomen en hoe verhouden die zich tot wat er lokaal of regionaal nodig is? Visitaties helpen om die samenhang in beeld te brengen en op die manier verantwoording af te leggen aan de omgeving. Corporaties hebben vervolgens de mogelijkheid om daaruit lering te trekken en stappen te zetten richting de toekomst. Corporaties kunnen het meest van visitaties profiteren als ze zich van te voren afvragen hoe zij een visitatietraject kunnen inzetten in hun eigen beleids- en of organisatieontwikkeling.

Reeds gevisiteerd

- 2004 Woningbouwvereniging Volksbelang, Raamsdonksveer
- 2004 Woningstichting De Wieren, Sneek
- 2005 Stichting Wooncom, Emmen
- 2005 Woonstichting Union, Oud-Beijerland
- 2006 Christelijke Woonstichting, 's-Gravendeel
- 2006 Stichting Bevo Woningbeheer, Gorinchem
- 2006 Woningstichting Rivierengebied, Beneden-Leeuwen
- 2007 Stichting Harmonisch Leven, Lelystad
- 2008 Woningstichting Sint Joseph, Almelo
- 2008 Casade Woondiensten, Waalwijk
- 2009 Woonstichting De Marken, Schalkhaar
- 2009 Goed Wonen, Gemert

2010 Stek, Lisse
 2010 Woningbouwvereniging Beter Wonen, Ammerstol
 2010 Woningstichting Hellendoorn, Hellendoorn
 2010 Woonstichting VechtHorst, Nieuwleusen
 2011 Stichting Wooncorporatie Kennemerhave, IJmuiden
 2011 Stichting Zaandamse Volkshuisvesting, Zaandam
 2011 Warmunda, Warmond
 2012 Stichting Accolade, Heerenveen
 2013 Bernardus Wonen, Oudenbosch
 2014 de Sleutels, Leiden
 2014 Stichting Woningbeheer Betuwe, Lienden
 2014 Rhenense Woningstichting, Rhenen

Specifieke deskundigheid

- Kennis van het lokale en provinciale openbaar bestuur
- Uitgebreide ervaring als bestuurslid in diverse, meest maatschappelijke, organisaties
- Inhoudelijke kennis van de volkshuisvesting en ruimtelijke ordening
- Kennis van business control en auditing

Kort CV

- Geboren in 1953
- Opleiding: Cultureel Werk
- 1985-heden Diverse hbo en post-hbo opleidingen op het gebied van bedrijfskunde, controller, procesmanagement, mediation, auditing, volkshuisvesting en besturen non-profit opleidingen
- 1985-1992 Werkzaam bij Dienst Woningbeheer Utrecht, ondermeer als business unit manager Ouderenhuisvesting
- 1992-2001 Diverse projectleiders en (interim) controller functies, ondermeer als projectleider Stadswachten, opzetten financieel administratiesysteem woonwagenvakken, controller Dienst Water en Milieu en concerncontroller bij een gemeente
- 2001-heden Werkzaam bij Organisatiecoaching.nl als interim concerncontroller; coach; adviseur; INK-auditor; gastdocent
- 2005-2007 Statenlid Provinciale Staten Utrecht
- 2007-heden Diverse bestuurslidmaatschappen, waaronder de FNV-Bond voor zelfstandigen en de Boeddhistische Unie Nederland
- 2011-heden Wethouder gemeente Bunnik, Portefeuilles: Volkshuisvesting, V&V, Sport, Toekomstvisie, Milieu en EZ

Nevenfuncties

- 2007-heden Bestuurslid FNV-Bond voor zelfstandigen
- 2011-heden Bestuurslid Boeddhistische Unie Nederland

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/bert-koopmanschap/b/452/475>

Algemeen commissielid

Drs. ing. G.A. van Bortel (Gerard)



Korte kennismaking

Mijn werkterrein is volkshuisvesting. Ik heb een opleiding Volkshuisvesting gevolgd aan de Hogeschool Tilburg, aangevuld met een universitaire opleiding Bedrijfskunde. Daarnaast heb ik op verschillende functies bij corporaties gewerkt, variërend van woonconsulent tot directiesecretaris, van kwaliteitscoördinator tot manager beleid en ontwikkeling. Ik ken de sector dus van binnenuit. Ik heb vervolgens als senior adviseur bij het RIGO gewerkt en sinds 2007 ben ik als onderzoeker en docent verbonden aan de TU Delft, eerst bij het OTB en sinds juni 2013 bij de afdeling Housing van de faculteit Bouwkunde. Daar richt ik mij op sturingsvraagstukken in de volkshuisvesting. Corporaties en hun relatie met hun maatschappelijke omgeving spelen een belangrijke rol in mijn werk. Verder verricht ik internationaal vergelijkend onderzoek naar de rol en taken van sociale verhuurders. In 2014 verwacht ik mijn promotieonderzoek naar de rol van corporaties in Engeland en Nederland in de wijkaanpak af te ronden. Naast mijn werk voor de TU Delft ben ik vice-voorzitter van de raad van commissarissen van Parteon, een middelgrote corporatie in de Zaanstreek. De visitatiemethodiek ken ik goed: ik heb eerder gevisiteerd bij KWH. Sinds april 2012 ben ik voorzitter van de Vlaamse Visitatieraad voor Sociale Huisvestingsmaatschappijen.

Visitaties

Visitaties zijn een geweldig instrument voor een corporatie om te leren en te verbeteren en te verantwoorden. In feite is het een munt met twee kanten, waarbij de verantwoordingskant tot leren en verbeteren aanzet. Daarvoor biedt het visitatiesysteem de corporaties diverse aangrijpingspunten. Het begint met de oriëntatie van een corporatie op de methodiek en gaat verder met de voorbereiding van de visitatie, vervolgens het traject en de gesprekken, de aanbieding van het rapport en dan tot slot het vervolg op het rapport. Ik richt me bij visitaties op verschillende prestatievelden. Allereerst de governance: het functioneren van het toezicht, maar ook de besturing, de strategieontwikkeling en de wijze waarop wordt bijgestuurd. De verhoudingen met belanghebbenden is voor mij een aandachtspunt, maar ook het presteren naar vermogen. Verder let ik op de kwaliteit en de samenhang van het strategisch voorraadbeleid en de inbedding daarvan in het financiële beleid; hoe verhoudt dit zich tot prestatieafspraken met gemeenten over bijvoorbeeld betaalbaarheid, beschikbaarheid en nieuwbouw? Kortom ik kijk breed naar het presteren van corporaties en de methodiek biedt daarvoor verschillende invalshoeken.

Reeds gevisiteerd

Nederlandse corporaties

- 2007 Accolade Groep, Heerenveen
- 2008 Woonlinie, Woudrichem/Zaltbommel
- 2009 Woonplus, Schiedam
- 2010 Ymere, Amsterdam
- 2010 Woonconcept, Meppel
- 2010 Wovesto, Sint Oedenrode
- 2010 Volksbelang, Made
- 2011 Woningstichting Kamerik, Woerden

- 2011 Triada Woondiensten, Heerde
- 2011 Woningstichting Nieuwkoop
- 2012 Lefier, Hoogezand
- 2012 Woonlinie, Woudrichem/Zaltbommel
- 2012 SWZ, Zwolle
- 2013 BrabantWonen, Oss
- 2013 3B Wonen, Bergschenhoek
- 2014 Woonstede, Ede
- 2014 de Sleutels, Leiden
- 2014 Portaal, Utrecht
- 2014 Woonwijze, Vught
- Vlaamse sociale huisvestingsmaatschappijen*
- 2009 De Mandelbeek, Ingelmunster
- 2009 Het Volk en De Volkshaard, Gent
- 2009 Dijledal, Leuven
- 2009 KLE Turnhout, Turnhout
- 2009 Landwaarts, Neerpelt
- 2012 Lierse Maatschappij voor de Huisvesting, Lier
- 2012 Sociale Woningen Regio Landen, Landen
- 2013 Eigen Woning, Puurs
- 2013 Bouwmaatschappij De Noorderkempen, Merksplas
- 2013 De Oostendse Haard, Oostende
- 2013 Elk zijn Huis, Tervuren
- 2013 Molse Bouwmaatschappij voor de huisvesting, Mol

Specifieke deskundigheid

- Brede en gespecialiseerde kennis van de volkshuisvesting, vanuit verschillende perspectieven
- Gespecialiseerd in governance vraagstukken
- Uitgebreide kennis van de visitatiemethodiek

Kort CV

- Geboren in 1963
- Opleiding: Volkshuisvesting, Hogeschool Tilburg (nu Midden Brabant), Bachelor Economie, UVA en Doctoraal Bedrijfskunde, Open Universiteit (in deeltijd)
- 1989-1996 SAVO-Zwolle (nu DeltaWonen), diverse functies waaronder die van directie-secretaris
- 1996-2004 De Huismeesters, Groningen, diverse functies waaronder kwaliteits-coördinator en manager strategie en ontwikkeling
- 2004-2007 Senior Adviseur bij RIGO Research en Advies, Amsterdam
- 2007-heden Onderzoeker en docent bij TU Delft (tot en met mei 2013 bij het OTB en vanaf juni 2013 bij de afdeling Housing van de faculteit Bouwkunde)

Nevenfuncties

- 2012-heden Voorzitter Vlaamse Visitatieraad voor Sociale Huisvestingsmaatschappijen
- 2010-heden Commissaris bij Parteon, Zaanstad; vanaf 2013 vice-voorzitter
- 2010 Book and Policy Review editor van het International Journal of Housing Policy
- 2007-2012 Visitor bij KWH
- 2005-heden Medecoördinator werkgroep Social Housing: Institutions, Organisations and Governance, van het European Network of Housing Research

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/gerardvanbortel>

Secretaris

Dr. J.S.C.M. Hoekstra (Joris)



Korte kennismaking

Al geruime tijd ben ik werkzaam als onderzoeker bij OTB, TU Delft. Mijn werk bevindt zich op het snijvlak van wetenschappelijk onderzoek en advies op het gebied van wonen. Ik doe veel internationaal vergelijkend onderzoek onder meer naar de organisatie van de sociale huisvesting in verschillende landen. Daaruit blijkt dat wij in Nederland over een bijzondere corporatiesector beschikken, uniek in omvang en taakopvatting. Verder heb ik een aantal jaren geleden als senior beleidsadviseur van de VROM-raad meegewerkt aan adviezen over het Nederlandse woonbeleid. Mijn loopbaan ben ik begonnen bij een adviesbureau, waar ik veel woningmarktonderzoek heb verricht.

Voordat ik bij Raeflex kwam, heb ik als secretaris bij KWH diverse visitaties gedaan. Visitaties bieden mij de mogelijkheid om verbinding te leggen met de praktijk van het werken van corporaties.

Visitaties

Als secretaris houd ik mij bezig met de gehele breedte van de prestatievelden. Mijn specifieke belangstelling gaat uit naar presteren volgens belanghebbenden. Ik vind het belangrijk om te zien of corporaties ook doen wat de belanghebbenden van hen verwachten en hoe de communicatie is geregeld. Het is goed dat de methodiek daar specifiek aandacht aan besteedt.

Visitaties hebben een verantwoordingsfunctie en een leer- en verbeterfunctie. Een externe commissie kijkt met een frisse blik naar de prestaties van een corporatie en vormt daar een oordeel over. Daar komen als vanzelf aandachtspunten uit voort, die een corporatie kan gebruiken om haar presteren te verbeteren.

Reeds gevisiteerd

- 2010 DeltaWonen, Zwolle
- 2010 Tablis, Sliedrecht
- 2011 Woonpartners, Helmond
- 2011 Woningstichting Nieuwkoop, Nieuwkoop
- 2012 Woonlinie, Zaltbommel
- 2012 Wassenaarsche Bouwstichting, Wassenaar
- 2014 Stichting Woningbeheer Betuwe, Lienden
- 2014 Woonconcept, Meppel
- 2014 Eemland Wonen, Baarn
- 2014 de Sleutels, Leiden

Specifieke deskundigheid

- Brede kennis van de context van het Nederlandse woonbeleid
- Ervaring als secretaris bij visitaties

Kort CV

- Geboren in 1973

- Opleiding: Sociale Geografie, Postacademische opleiding Housing, Urban en Mobility Studies, gepromoveerd op onderzoek naar de verschillen tussen Europese verzorgingsstaten en huisvestingssystemen (TU Delft)
- 1996-1998 Woningmarktonderzoeker Quintis
- 1998-heden Onderzoeker OTB, TU Delft
- 2006-2008 Senior beleidsadviseur VROM-raad
- 2010-heden Eindredacteur Journal of Housing and the Built Environment

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/joris-hoekstra/18/72a/a91>

Secretaris

C.M.F. Bomhof MOC (Carry)



Korte kennismaking

Mijn werkzame leven heeft zich sinds mijn studententijd afgespeeld in de corporatiesector. Ik ben op verschillende manieren betrokken (geweest) in de volkshuisvestingssector: als bewonersvertegenwoordiger, als student-bestuurder, als woonconsulent en stafmedewerker en sinds 1995 als zelfstandig adviseur bij diverse woningcorporaties. Als zelfstandig adviseur houd ik me bezig met strategieontwikkeling, coaching en communicatie. Mijn van oorsprong inhoudelijk gerichte activiteiten hebben zich in de loop der jaren verbreed naar meer op samenwerking en verandering gerichte activiteiten. Daarnaast houd ik me bezig met publicaties over de ontwikkelingen bij woningcorporaties.

Visitaties

Sinds 2003 werk ik voor Raeflex: meestal als secretaris en de laatste jaren ook als visitator. Ik vind het belangrijk dat corporaties in visitatietrajecten zo compleet mogelijk naar voren komen: met alle kwaliteiten en alle leerpunten die er zijn. Als visitator let ik op de samenhang van de verschillende activiteiten van een corporatie en kijk hoe die op elkaar zijn afgestemd. Strategie en uitvoering, vermogen en toezicht en de wijze waarop belanghebbenden bij een corporatie zijn betrokken, dragen alle bij aan de maatschappelijke prestaties die een corporatie levert. Omdat een commissie de corporatie vanuit verschillende gezichtspunten bekijkt, ontstaat een genuanceerd beeld van een organisatie in haar werkgebied.

Visitaties zijn een verantwoordingsinstrument en hebben in mijn ogen een belangrijke functie in de legitimatie van corporaties. Daarnaast maken visitaties inzichtelijk wat de sterke punten en verbeterpunten van een corporatie zijn en kunnen zij op deze wijze een bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van corporaties. Als secretaris hecht ik aan goed toegankelijke rapporten, die goed leesbaar zijn voor zowel de corporatie zelf als voor de externe belanghebbenden.

Reeds gevisiteerd

- 2005 Com.wonen, Rotterdam
- 2007 Com.wonen (Midterm Review), Rotterdam
- 2007 Pantein Wonen, Sint Anthonis
- 2007 Woningstichting De Groene Waarden, Gorssel
- 2008 ProWonen, Borculo
- 2008 Wonen Delden, Delden
- 2009 Algemene Woningbouwvereniging Monnickendam, Monnickendam
- 2009 Goed Wonen, Gemert
- 2009 Wooncompagnie, Hoorn
- 2009 Woonwaard, Alkmaar
- 2010 IntermarisHoeksteen, Hoorn
- 2010 Rondom Wonen, Pijnacker
- 2010 SIB Woonservice, Veenendaal
- 2010 Stichting Mooiland, Wageningen
- 2010 Stichting Woonservice Urbanus, Belfeld

2010 Woningstichting Kessel, Kessel
 2010 Woningstichting Maasdriel, Kerkdriel
 2010 Woningstichting Roermond, Roermond
 2010 Woningstichting St. Joseph, Stramproy
 2010 Woningvereniging Nederweert, Nederweert
 2010 Woningvereniging Ubach over Worms, Landgraaf
 2011 Goed Wonen, Benschop
 2011 Stichting PeelRand Wonen, Boekel
 2011 Stichting Poort6, Gorinchem
 2011 Vieya (Midterm Review), Dongen
 2011 Woningbouwvereniging Patrimonium, Barendrecht
 2011 Woningstichting Lopik, Lopik
 2011 Woningstichting Wittem, Mechelen
 2011 Woningstichting Woensdrecht, Woensdrecht
 2011 Woonzorg Nederland, Amstelveen
 2012 Lyaemer Wonen, Lemmer
 2012 Valburg (Midterm Review), Zetten
 2012 VitaalWonen, Limbricht
 2012 Wonen Delden, Delden
 2012 Woningstichting Naarden, Naarden
 2012 Woningstichting Rochdale, Amsterdam
 2012 Goed Wonen (Midterm Review), Gemert
 2013 BrabantWonen, Oss
 2013 WoonFriesland, Grou
 2014 Woningstichting Maasdriel, Kerkdriel
 2014 Christelijke Woonstichting Patrimonium, Urk
 2014 Seyster Veste, Zeist
 2014 Woonconcept, Meppel
 2014 Stichting Woningbeheer De Vooruitgang, Volendam
 2014 de Sleutels, Leiden
 2014 Woonwijze, Vught

Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van de volkshuisvesting
- Brede ervaring als visitator en secretaris
- Uitstekende schrijfvaardigheid

Kort CV

- Geboren in 1958
- Opleiding: Kandidaats Franse taal- en letterkunde, doctoraal Algemene Taalwetenschappen (niet afgerond) en master Organisatiecoaching
- 1980-1984 Bestuurslid SSH-VU
- 1985-1995 Stafmedewerker bewonerszaken, later beleidsmedewerker Goede Stede, Almere
- 1995-heden Eigen adviespraktijk gericht op strategie, communicatie en coaching

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/carrybomhof>

Bijlage 3 Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	• Position paper • Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen • Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan • Jaarverslagen • Volkshuisvestingsverslagen • Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid, et cetera) • Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen) • Eigen wijkvisies • Strategisch voorraadbeleid (SVB) • Verkoopbeleid bezit • Eigen woningmarktgegevens • Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal) • Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied • Prestatieafspraken met belanghebbenden • Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten • Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	• Documenten met opvattingen van belanghebbenden • Verslagen van overleg met belanghebbenden • Onderzoeken naar klanttevredenheid • Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden
Presteren naar Vermogen (PnV)	• Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief • De Oordeelsbrief van de minister van BZK • Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin • Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief • Jaarrekeningen en jaarverslag • Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen • Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen • Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet • Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven
Governance	• Documenten over alle opgaven • Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties • Position paper • Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties) • Documenten over toezicht incl. agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen • Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC • Toepassing Governancecode (zie voor checklist ook www.visitaties.nl) • Toepassing overlegwet (zie voor wettekst: www.visitaties.nl)

Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

De onderstaande personen zijn door de visitatiecommissie tijdens in totaal acht face-to-face gesprekken (groepsinterviews) en twee telefonische interviews bevraagd over de prestaties van de Sleutels. Bij de face-to-face gesprekken was de voltallige visitatiecommissie aanwezig.

Face-to-face gesprekken

Raad van commissarissen

- Mw. A. Ouwehand (vice-voorzitter)
- Dhr. G. van Randerat
- Dhr. T. Lindhout
- Dhr. W. van der Meij

Directeur/bestuurder

- Mw. G. van den Berg

Managementteam

- Dhr. W. de Wilde (Manager Bedrijf en Beleid)
- Dhr. R.J. Sliep (Manager Vastgoed)
- Dhr. C. Kriek (Controller, geen lid MT)

Huurdersbelangenvereniging de Eendracht (HBE) en bewonerscommissies (BC)

- Dhr. E. Niels (voorzitter HBE)
- Mw. M. Moojen (HBE)
- Mw. C. van Heijningen (HBE)
- Mw. S. Opdam (HBE)
- Mw. A. van der Pluijm (voorzitter BC De Oude Kooi)
- Dhr. A. van der Klein (secretaris BC De Oude Kooi)
- Mw. H. Laman (voorzitter BC Apollostaete)
- Dhr. K. Westerbeek (secretaris BC Apollostaete)
- Dhr. R. Vlek (BC Rouboslaan, Voorschoten)

Wethouders en ambtenaren

- Dhr. P. Laudy (wethouder Bouw en Openbare Ruimte gemeente Leiden)
- Mw. M. van Duin (accountmanager Leidse corporaties)
- Dhr. R. van de Worp (ambtelijk opdrachtgever gemeente Leiden)

Zorg- en welzijnsorganisaties

- Mw. S. Steenberg (teamdirecteur Stichting Present Leiden)
- Mw. P. van Teijlingen (clustermanager Gemiva)
- Dhr. H. Boting (penningmeester STUV)
- Mw. S. Paauw (buurtopbouwwerker Libertas)
- Mw. D. de Vries (coördinator Libertas Buurtbemiddeling)
- Mw. M. Veenstra (clustermanager GGD meldpunt Zorg en Overlast)

Collega-corporaties

- Dhr. B. Noorlander (directeur-bestuurder Ons Doel)
- Dhr. M. Weijmans (teamleider Portaal)
- Dhr. M. Ensink (vestigingsdirecteur DUWO)

Vereniging Oud Leiden

- Dhr. C. Smit (stadshistoricus)
- Dhr. P. Lambo (stedenbouwkundige)

Telefonische interviews

- Dhr. H. Lenferink (burgemeester Leiden)
- Mw. S. Bueving (tijdens visitatieperiode accountmanager Wonen gemeente Voorschoten) en dhr. M. Plezier (huidige accountmanager Wonen gemeente Voorschoten)

Bijlage 5 Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013					Cijfer
1. Huisvesting van de primaire doelgroep					7
Woningtoewijzing en doorstroming					
Opbouw woningvoorraad 2010 t/m 2013					
	2010	2011	2012	2013	
goedkoop	1813	1673	1436	1097	
Betaalbaar	5069	5005	5014	4945	
Duur tot huurtoeslag	509	515	630	933	
Duur boven huurtoeslag	138	256	344	421	
totaal	7529	7449	7224	7396	
Bron: CiP 2013, informatie van de Sleutels					
Toewijzingen 2010 t/m 2013					
	Sociale huur	Commerciële huur	Totaal		
2010	397	91	488		
2011	305	76	381		
2012	364	142	505		
2013	353	131	484		
Bron: Informatie van de Sleutels					
Toewijzingen vergeleken met andere corporaties, 2009 t/m 2012					
	de Sleutels	Referentiecorporaties	Nederland		
Passend	79.7	87.2	84.4		
Te duur	18.7	9.8	12.7		
Te goedkoop	1.6	3.0	2.9		
Totaal	100	100	100		
Bron: CiP, 2013					
Toewijzingen volgens de 90%-norm					
2011: 94%					
2012: 97%					
2013: 96%					
Bron: jaarverslagen de Sleutels / kwartaalrapportage 4 ^e kwartaal 2011					
Betaalbaarheid					
Gemiddelde huur en gemiddelde huur als percentage van de maximaal redelijke huur in 2013					
	Sociale huursector	Vrije sector	Totaal		
gemiddelde huur	€ 468	€ 825	€ 488		
gemiddelde max. huur	€ 696	€ 864	€ 705		
procentueel	67%	95%	69%		
Voor de sociale huurwoningen die in 2013 zijn verhuurd wordt gemiddeld 82% van de maximaal redelijke huur betaald.					
Bron: Jaarverslag de Sleutels 2013					
Huurachterstand als percentage van de jaarhuur, 2010 t/m 2012.					
	2010	2011	2012	2013	
de Sleutels	0.6	0.4	0.5	0.45	
Referentiecorporaties	1,2	1,4	1.4		
Landelijk	1,1	1,3	1.3		
Bron: CiP, 2011 t/m 2013, jaarverslag de Sleutels 2013.					

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013					Cijfer
de Sleutels voert een streng en consequent incassobeleid waarbij klanten persoonlijk worden benaderd en dossiers consequent worden gevolgd. Dit beleid sluit aan bij het Convenant 'Voorkomen huisuitzetting bij huurschuld' dat is gesloten tussen de gemeente Leiden, de Leidse woningcorporaties en enkele zorginstellingen.					
Aantal ontruimingen 2010 t/m 2013					
	2010	2011	2012	2013	
Aangezegd	110	91	77	81	
Daadwerkelijk ontruimd	20	11	12	4	
Bron: Informatie van de Sleutels					
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen					8
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte					
Wonen en zorg					
Totaal aantal woningen de Sleutels: 7.450					
Aantal woningen voor ouderen en gehandicapten:1.206					
Aandeel ouderen- en gehandicaptenwoningen: 16,2% (11,9% voor referentiecorporaties en 15,1% voor Nederland als geheel)					
Woningen voor overige bijzondere groepen: 10					
Aantal eenheden of woningen in bijzondere woongebouwen: 26					
Aantal nultredenwoningen: 2819 (37,8% tegen 28,1% voor referentiecorporaties en 30,3% voor Nederland als geheel)					
Toewijzing woningen aan ouderen: 11,2% (10,3% voor referentiecorporaties, 13,8% voor Nederland als geheel)					
Bron: CiP 2013					
Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking					
Villa Voorschot					
In samenwerking met de gemeente Voorschoten en zorgverlener ASVZ ontwikkelt de Sleutels een duurzaam woon- en werkhuis voor jongvolwassenen met autisme. De start van de bouw staat gepland voor het eerste kwartaal van 2014.					
Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen					
Huisvesting tienermoeders					
In samenwerking met Cardea Jeugdzorg richt de Sleutels zich op de huisvesting van tienermoeders en andere kwetsbare jongeren. Het doel is om deze jongeren te leren om zelfstandig te wonen.					
Overige bijzondere doelgroepen					
Jaarlijks verhuurt de Sleutels een beperkt aantal woningen aan overige bijzondere doelgroepen. Hierbij huren zorginstellingen woningen van de corporatie om daar vervolgens hun cliënten in te huisvesten. Afspraken hierover worden gemaakt via de Vereniging Woningcorporaties Holland Rijnland (VWHR), de organisatie die verantwoordelijk is voor de regionale verdeling van sociale huurwoningen. Afspraken over de huisvesting van statushouders (vluchtelingen met een verblijfsstatus) worden met de gemeente Leiden en Voorschoten gemaakt.					
Huisvesting bijzondere doelgroepen door de Sleutels (aantal toewijzingen per jaar, 2010 t/m 2013)					
	Huishoudens uit een bijzondere doelgroep	Statushouders			
2010	30	28			
2011	35	41			
2012	25	23			
2013	22	25			
Bron: DVI (Corpodata) / jaarverslagen de Sleutels					
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer					7
Woningkwaliteit					

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013						Cijfer
Samenstelling woningbezit 2012						
Woningtype					%	
Eengezinswoningen					35,3	
Meergezinswoningen zonder lift t/m 4 lagen					40,0	
Meergezinsbouw met lift					21,1	
Hoogbouw					3,2	
Onzelfstandig					0,3	
Bron: CiP 2013						
Uitgaven aan onderhoud 2010 t/m 2012						
	2010	2011	2012	Referentie 2012	Landelijk 2012	
Klachtenonderhoud	259	249	268	350	320	
Mutatieonderhoud	298	320	435	230	189	
Planmatig onderhoud	749	1395	1453	763	800	
Totaal	1306	1964	2155	1342	1309	
Bron: CiP 2013						
Kwaliteit dienstverlening						
Oordeel van bewoners over handelen corporatie (scores voor 2012)						
Klantoordeel	de Sleutels	Referentiecorporaties	Nederland als geheel			
Over uitgevoerde reparaties	8,53	8,38	8,45			
Over uitgevoerd onderhoud	7,91	8,10	8,16			
Over klantcontact	7,68	7,70	7,80			
Over procedures rondom verhuizen	8,06	7,94	8,15			
Over klachtafhandeling	6,41	6,58	6,63			
Bron: KWH, Corporatie Benchmarkcentrum						
Energie en duurzaamheid						
In 2010 is het energiebeleid van de Sleutels vastgesteld. de Sleutels streeft voortdurend naar verbetering van de energielabels van haar woningen. Enkele gerealiseerde relevante projecten: - Paramaribohof (2011) (gemiddeld label E naar gemiddeld label C) - De Oude Kooi: 2011: 186 woningen verbeterd, gemiddeld 2 labelsprongen 2012: blauwe blokken; 116 e.g. woningen verbeterd, van gemiddeld label G naar (wsch) label B - Castellumweg (2013): 60 woningen van label F en G naar label B) - Tuinstadwijk (2013/2014: gemiddeld van label F, G naar label C, D + sloop van 119 woningen met label F en G waarvoor 84 energiezuinige woningen worden teruggebouwd.						
In 2013 is het aantal woningen met een energielabel E, F of G afgenomen van 46% naar 39% van het bezit.						
CO2 De CO2-uitstoot van de Sleutels is tussen 2008 en 2013 met 13,2% gedaald. Het aantal CO-onveilige woningen van de Sleutels is tussen 2008 en 2013 met 23,5% gereduceerd.						
Bron: jaarverslag de Sleutels, 2013						
4. (Des)investeringen in vastgoed						7
Nieuwbouw						
Nieuwbouw 2010: 22 woningen opgeleverd (de Genestetstraat, sloop en vervangende nieuwbouw) Dit betrof het laatste deel het project de Genestetstraat e.o. zijnde 78 eengezinswoningen in totaal. Alle woningen zijn bij eerste verhuring sociale huur. Volgende verhuringen geliberaliseerd / vrije sector. 2011: geen woningen opgeleverd 2012: 37 woningen opgeleverd (Alexanderstraat, sloop en vervangende nieuwbouw) 34 eengezinswoningen en 3 appartementen. Alle woningen in eerste verhuring sociaal. Volgende verhuringen afhankelijk van het geldende huurbeleid. 2013: geen woningen opgeleverd						

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013		Cijfer															
Totale nieuwbouw: 59 woningen in vier jaar tijd. Bron: jaarverslag de Sleutels 2013																	
Sloop, samenvoeging In 2011 zijn 55 woningen van de Sleutels gesloopt (Alexanderstraat). Bron: Cip 2013, Jaarverslag de Sleutels 2013																	
Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud) Verschillende projecten, o.a. Muziekbuurt (vochtproblemen), Jan Evertsenlaan (Voorschoten), Tuinstadwijk, Castellumweg, Sweelincklaan - Sibeliusstraat: 56 woningen planmatig onderhoud (geen verbetering); - Sweelincklaan: 56 woningen groot onderhoud en verbetering: on hold; - Jan Evertsenlaan (Voorschoten) fase 1: 156 woningen betonherstel galerijen en vervangen balustrades galerijen. Verbetering woningen en woonomgeving gebeurt in fase 2, uitvoering 2014 – 2015; - Tuinstadwijk fase 2: 252 + 6 woningen energetische verbetering, groot onderhoud; - Castellumweg: 60 woningen onderhoud, energetische verbetering en afsluiten entree.																	
Maatschappelijk vastgoed Samen met de gemeente Leiden werkt de Sleutels aan de ontwikkeling van een multifunctioneel gebouw in de Oppenheimstraat.																	
Verkoop <u>Verkoop en terugkoop van woningen 2010 t/m 2013</u> <table border="1"><thead><tr><th></th><th>Verkoop</th><th>Terugkoop</th></tr></thead><tbody><tr><td>2010</td><td>65</td><td>1</td></tr><tr><td>2011</td><td>85</td><td>2</td></tr><tr><td>2012</td><td>91</td><td>7</td></tr><tr><td>2013</td><td>98</td><td>18</td></tr></tbody></table> Bron: CiP 2013, gegevens van de Sleutels De meeste woningen van de Sleutels worden verkocht als KoopGarantwoningen.			Verkoop	Terugkoop	2010	65	1	2011	85	2	2012	91	7	2013	98	18	
	Verkoop	Terugkoop															
2010	65	1															
2011	85	2															
2012	91	7															
2013	98	18															
5. Kwaliteit van wijken en buurten		8															
Leefbaarheid <u>Leefbaarheidsbeleid</u> In 2013 heeft de Sleutels haar leefbaarheidsbeleid geactualiseerd. 'De basis op orde' is het uitgangspunt. Om dit te bereiken is in de ene wijk meer nodig dan in de andere wijk. Om de leefbaarheid te bevorderen werkt de Sleutels samen met een groot aantal partners: de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, collega-corporaties en maatschappelijke organisaties. Deels in aanvulling op haar algemene leefbaarheidsbeleid heeft de Sleutels de afgelopen jaren geparticipeerd en geïnvesteerd in de volgende leefbaarheidsprojecten: • Student in de wijk: studenten kunnen huren tegen een gereduceerde huurprijs indien ze vrijwilligerswerk in de wijk verrichten (project in samenwerking met DUWO en Libertas Leiden). • Deelname aan de platforms leefbaarheid in Leiden en aan thematische overleggen m.b.t. leefbaarheid in Voorschoten • Samenwerking met het zakgeldbureau 2work4 (jongeren doen klusjes in de woonomgeving in ruil voor een kleine vergoeding). • Munchhausen: deelnemers uit de disciplines wonen, werken, leren en zorg werken samen om complexe hulpvragen van individuen op te lossen. • Samenwerking met Stichting Present (door ontmoeting netwerken van huurders versterken) • Onderhouden en beter verlichten van brandpoorten en achterpaden. • Deelname aan sociale wijkagenda voor Slaaghwijk en realiseren van nieuwe erfafscheidingen. • Schoonmaakacties voor basisschoolleerlingen (in samenwerking met o.a. gemeente en zorg- en welzijnsorganisaties). • Tuinenwedstrijd, ondersteuning en advies voor bewoners die hun tuin goed onderhouden. • Afsluiting van de entree van de flat Buizerdhorst • Muurschilderingen in de Molens • Opknappen basketbelveld Meerburg • Ondersteuning speeltuinverenigingen																	

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013	Cijfer										
Wijk- en buurtbeheer Het sociaal beheer van het bezit van de Sleutels is verdeeld over de wijken Merenwijk, Noorderkwartier, De Kooi, de Mors, Stevenshof, Zuidwest, Binnenstad, Roodenburg en Voorschoten. De wijkactieplannen vormen het kader voor de uit te voeren projecten op het gebied van schoon, heel, veilig en uitstraling in de genoemde wijken. Binnen de wijken vormen de wijkbeheerders van de Sleutels het eerste aanspreekpunt voor de bewoners. In de volgende wijken verdient de leefbaarheid extra aandacht: Slaaghwijk, de Hoven, de Prinsessenbuurt, Tuinstadwijk, Haamwegkwartier en Noord-Hofland.											
Aanpak overlast Bij het behandelen van overlast werkt de Sleutels met een uniform stappenplan, waarbij indien nodig ook de buurtbemiddeling (onderdeel van Libertas Leiden) wordt ingeschakeld. Deze werkwijze zorgt er voor dat overlastzaken sneller worden afgehandeld, waardoor er minder overlastzaken open staan. In 2012 is ervoor gekozen om de overlastzaken te registreren via het Klant Informatie Systeem. Hierdoor is het mogelijk om inzage te krijgen naar het soort overlast. <table border="1" data-bbox="240 842 1139 972"> <thead> <tr> <th>Jaar</th><th>Aantal openstaande overlastzaken</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td><td></td></tr> <tr> <td>2011</td><td>63</td></tr> <tr> <td>2012</td><td>22</td></tr> <tr> <td>2013</td><td>24</td></tr> </tbody> </table> Bron: Jaarverslagen de Sleutels / informatie van de Sleutels	Jaar	Aantal openstaande overlastzaken	2010		2011	63	2012	22	2013	24	
Jaar	Aantal openstaande overlastzaken										
2010											
2011	63										
2012	22										
2013	24										
6. Overige/andere prestaties	n.v.t										
Ketensamenwerking bij renovatie.											

Bijlage 6 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 5.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelen te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities;
2. Presteren volgens Belanghebbenden;
3. Presteren naar Vermogen;
4. Governance.

Cijfer	Benaming
1	zeer slecht
2	slecht
3	zeer onvoldoende
4	ruim onvoldoende
5	onvoldoende
6	voldoende
7	ruim voldoende
8	goed
9	zeer goed
10	uitmuntend

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gebruik gemaakt van bovenstaande uniforme meetschaal met rapportcijfers van 1-10. In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt (plus-/minpunten).

Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

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

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	> -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
6	voldoende	de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
7	ruim voldoende	de prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
8	goed	de prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	> +35%

Bijlage 7 Checklist Governancecode

Bijgaande Checklist Governancecode is ingevuld door de Sleutels d.d. 25 juni 2014.

HULPINSTRUMENT EVALUATIE GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES (1 juli 2011)

Toegepast:	
Actiepunt:	
Uit te leggen:	
Bespreekpunt RvC:	
Niet van toepassing:	

I Naleving en handhaving van de code

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Hoofddijnen governance structuur worden in jaarverslag uiteengezet. De actuele volledige governance structuur wordt op de website geplaatst.	 
2. Opvolging en uitwerking governance code is aangegeven. Voor de volgende drie principes geldt dat ze onverkort worden toegepast:	
- Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties	
- Honorering Commissarissen	
- Zittingstermijnen van Commissarissen	
Voor de overige bepalingen geldt "pas toe of leg uit"	
3. Elke verandering in de governance structuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.	

II. Het bestuur

II.1 Taak en werkwijze

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:	
a) de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen;	
b) de operationele en financiële doelstellingen;	
c) de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;	
d) de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;	
e) wijze van vormgeving horizontale verantwoording;	
f) indien aanwezig het bestuursreglement.	
De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.	
2. Het bestuur legt ter goedkeuring aan de RvC voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen.	
3. Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:	

a) het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon;	0
b) een voorstel tot wijziging van de statuten;	0
c) een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie;	0
d) aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling;	0
e) beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek;	0
f) ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie;	0
g) de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering en verslaglegging over de visitatie;	0
h) vaststelling van een toetsingskader voor verbindingen of investeringen.	0
4. Op bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig (in ieder geval):	0
a) risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen;	0
b) een integriteitcode, geplaatst op de website;	0
c) kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie;	0
d) handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;	0
e) een systeem van periodieke monitoring en rapportering;	0
f) een toetsingskader (in geval van verbindingen) waarin wordt vastgelegd welke criteria worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van verbindingen;	0
g) een toetsingskader met de te hanteren criteria voor doen van investeringen.	0
5. In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen, de werking hiervan en met name de wijze waarop het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen zijn geregeld.	0
6. Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden.	0
Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC.	0
Dit wordt geregeld in een klokkenluidersregeling die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst.	0
7. Het bestuur stelt een toetsingskader vast voor verbindingen alsmede een toetsingskader voor investeringen.	0
De RvC keurt beide toetsingskaders goed en ziet toe op de naleving hiervan.	0
8. Het bestuur doet ten minste een maal per jaar verslag aan de RvC over werkzaamheden van de klachtencommissie ex art. 16 BBSH (met melding in het jaarverslag).	0

II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk). De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van	0

- iedere bestuurder.
2. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.
 3. Het remuneratierapport van de RvC bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht.
Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht.
Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de RvC wordt voorzien.
 4. Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen.
 5. De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst.

0

0

0

0

0

0

0

II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur

Uitwerking

Status

1. Een bestuurder zal:
 - a) niet in concurrentie treden met de woningcorporatie;
 - b) geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de corporatie of van een relevante derde (inclusief familie);
 - c) ten laste van de woningcorporatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen;
 - d) geen zakelijke kansen die aan de woningcorporatie toekomen benutten (inclusief familie).
2. Een lid van het bestuur meldt (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan voorzitter RvC en aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie.
De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid van het bestuur of sprake is van een tegenstrijdig belang.
3. Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van het bestuur (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.
4. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen behoeven goedkeuring RvC en worden gepubliceerd in het jaarverslag.
Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.
5. Een lid van het bestuur is niet in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuurder lid geweest van de RvC van de woningcorporatie.

0

0

0

0

0

0

0

0

0

0

3

III. Raad van Commissarissen

III.1 Taak en werkwijze

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De taakverdeling van de RvC, alsmede werkwijze is neergelegd in een reglement. De RvC neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de OR. Het reglement is in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.	☐ ☐ ☐
2. In jaarstukken is verslag RvC opgenomen, met verslag werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen die de bepalingen van de governance code verlangen.	☐
3. Van elk lid van de RvC wordt in het verslag van RvC opgave gedaan van:	
a) geslacht;	☐
b) leeftijd;	☐
c) hoofdfunctie;	☐
d) nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de raad van commissarissen, waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken;	☐
e) tijdstip van eerste benoeming en eventueel herbenoeming;	☐
f) de lopende termijn waarvoor hij is benoemd;	☐
g) het lidmaatschap van een kerncommissie van de raad van commissarissen;	☐
h) de vaststelling of het lid onafhankelijk is.	☐
4. Bij frequent afwezig zijn bij vergaderingen worden leden van de RvC daarop aangesproken.	☐
5. Een lid van de RvC treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de RvC is geboden.	☐
6. Het toezicht van de RvC op het bestuur omvat in ieder geval:	
a) de realisatie van de doelstellingen;	☐
b) de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten;	☐
c) de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;	☐
d) het kwaliteitsbeleid;	☐
e) de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;	☐
f) het financiële verslaggevingproces;	☐
g) de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving;	☐
h) het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen.	☐
7. De RvC bespreekt ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. De RvC vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur. Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de RvC besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. De RvC bespreekt ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de	☐ ☐ ☐ ☐

- individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders.
8. De RvC heeft een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de RvC behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.

0
0

III.2 Onafhankelijkheid

Uitwerking

Status

- 1) De RvC waakt ervoor dat de meerderheid van de leden RvC naar zijn oordeel in formele zin onafhankelijk is.
De RvC maakt hiervan melding in het jaarverslag.
2. De RvC stelt ten aanzien van iedere commissaris vast of deze in een zodanige relatie tot de corporatie staat of heeft gestaan dat hij in formele zin niet geacht kan worden onafhankelijk te zijn, waarbij de RvC ten minste de hieronder genoemde onafhankelijkheidscriteria in zijn beoordeling betreft. De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming binnen de RvC rust ook op commissarissen waarvan de RvC vaststelt dat zij in formele zin niet onafhankelijk zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de RvC, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:
 - a) in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer/lid van het bestuur van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersonen is geweest;
 - b) een persoonlijke financiële vergoeding van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding voor de als lid van de RvC verrichte werkzaamheden en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;
 - c) bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de RvC is;
 - d) in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon heeft/heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt;
 - e) lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de woningcorporatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij volkshuisvestingsaangelegenheden;
 - f) werkzaam is bij het ministerie waaronder de zorg voor volkshuisvesting ressorteert, of bij het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw of voor de volkshuisvesting relevante

0
0
0
0
0
0
0
0

- | | |
|--|---|
| belangenbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingaangelegenheden; | ○ |
| g) lid is van het management, het bestuur of de RvC van een woningcorporatie die binnen hetzelfde werkgebied werkzaam is; | ○ |
| h) aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris is van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is. | ○ |
| i) gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders. | ○ |

III.3 Deskundigheid en samenstelling

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De RvC heeft een profielschets voor zijn omvang en samenstelling. De profielschets is algemeen verkrijgbaar gesteld en is in ieder geval op de website geplaatst. De profielschets bevat de voor de woningcorporatie relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de RvC en vermeldt welke concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen de RvC daarvoor hanteert. Indien bestaande situatie afwijkt van genoemde doelstellingen dan legt RvC hiervoor verantwoording af in jaarverslag. De leden van de RvC worden op openbare wijze geworven.	○ ○ ○ ○ ○ ○
2. Minimaal één lid van de RvC heeft ervaring in volkshuisvestingaangelegenheden.	○
3. Minimaal één lid van de RvC is een zogenoemde financieel expert.	○
4. Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma over algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de woningcorporatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende corporatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris. De RvC beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de RvC gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding.	○ ○ ○
5. Een lid van de RvC kan maximaal tweemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de RvC.	○
6. De RvC heeft een rooster van aftreden om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de RvC tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.	○ ○

III.4 Rol van de voorzitter van de Raad van Commissarissen

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De voorzitter van de RvC ziet er op toe dat: a) de leden van de RvC tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;	○

- b) voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de RvC; ☐
- c) de commissies van de RvC naar behoren functioneren; ☐
- d) de leden van het bestuur en de leden van de RvC ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren; ☐
- e) de contacten van de RvC met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen; ☐
- f) de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen; ☐
- 2. De voorzitter van de RvC is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie. ☐

III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de Raad van Commissarissen

Uitwerking

Status

- 1. De RvC stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent. ☐
- 2. De RvC vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen. ☐
- 3. De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen. ☐

Auditcommissie

- 4. De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:
 - a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitcode; ☐
 - b) de financiële informatieverstopping (keuze van accountingsystemen, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.); ☐
 - c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants; ☐
 - d) de voorgeschreven financiële informatieverstopping aan de externe toezichthouder. ☐
- 5. De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving. ☐
- 6. Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie. ☐
- 7. Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit. ☐
- 8. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur

- verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn. ☒
9. De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant. ☒

Selectie- en remuneratiecommissie

10. De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:
- a) het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de RvC en leden van het bestuur; ☒
 - b) het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC; ☒
 - c) het werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC ter benoeming door de RvC; ☒
 - d) het doen van een voorstel aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid; ☒
 - e) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de RvC; ☒
 - f) het opmaken van het remuneratierapport. ☒
11. Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur. ☒

III.6 Tegenstrijdige belangen

Uitwerking

Status

1. Een lid van de RvC meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter van de RvC en aan de overige leden van de RvC en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is van een tegenstrijdig belang ☒
2. Een lid van de RvC neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft. ☒
3. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de RvC spelen behoeven goedkeuring van de RvC. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting ☒
4. Het reglement van de RvC bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de RvC en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de RvC nodig is. ☒
5. Een gedelegeerd lid van de RvC is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de RvC zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. ☐
De delegatie is slechts van tijdelijke aard. ☐

6. Het lid van de RvC dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de RvC om de bestuurstaak op zich te nemen.

○

III.7 Bezoldiging Raad van Commissarissen

Uitwerking

Status

1. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van de RvC geen persoonlijke leningen of garanties.

○

IV. De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne control functie en van de externe accountant

IV.1 Financiële verslaggeving

Uitwerking

Status

1. Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures. De RvC houdt toezicht op het volgen van deze procedures.
2. De RvC beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.
3. Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd (inclusief deelnemingen). De RvC houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.

○

○

○

○

IV.2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant.

Uitwerking

Status

1. De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de RvC.
2. Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de RvC zijn benoeming van een externe accountant.
3. De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan

○

○

- plaatsvinden. ○
- Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste éénmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. ○
- De beoordeling wordt besproken in de RvC. ○
- De RvC maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie. ○
4. De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de RvC ○

IV.3 Interne controle functie

Uitwerking

Status

1. De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De RvC beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de RvC te rapporteren. ○

IV.4 Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de woningcorporatie

Uitwerking

Status

1. Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de RvC wil brengen. ○
- Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:
- A Met betrekking tot de accountantscontrole:
- Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant; ○
 - Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc. ○
- B Met betrekking tot de financiële cijfers:
- Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie; ○
 - Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze ○

van accountingpolitiecs wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan;	0
• Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.	0
C Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:	
• Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen;	0
• Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden;	0
• Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichthouders, etc.	0
V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	
V.1 Belanghebbenden bij visie, missie en doelstellingen	
<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Het bestuur betreft de in zijn ogen relevante belanghebbenden bij het beleid en onderzoekt periodiek of zij nog wel met de meest relevante belanghebbenden in gesprek is.	0
2. Het bestuur maakt in zijn verantwoording zichtbaar met wie en hoe de belanghebbendendialoog is gevoerd en tot welke aanpassingen in het beleid de dialoog aanleiding heeft gegeven.	0
3. Het bestuur verantwoordt zich hierover aan de RvC.	0
V.2 Visitatie	
<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Visitatie heeft betrekking op het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren, op de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance.	0
2. Het visitatierapport, alsmede het standpunt terzake van bestuur en RvC, wordt op de website van de woningcorporatie geplaatst.	0
3. Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en de RvC.	0

Bijlage 8 Position paper



- **Position paper**

t.b.v. visitatie 2010 – 2013

Inleiding

Voorliggend position paper is bedoeld als reflectie- en strategiedocument. Nadrukkelijk is door de visitatiecommissie gesteld dat het geen werkplan is en ook geen marketinginstrument.

In dit position paper is beschreven waar de Sleutels staat, hoe ze daar is gekomen en waar ze naartoe werkt. Antwoord wordt gegeven op de vragen:

- Wat zijn uw missie en visie?
- Wat zijn uw kernwaarden en hoe ziet de organisatiecultuur eruit? Hoe worden de kernwaarden zichtbaar in de prestaties van de afgelopen vier jaar?
- Waar staat uw organisatie, als u terugblijkt op de afgelopen vier jaar?
- Hoe heeft u de externe opgaven geïdentificeerd? Wat waren de doelen op hoofdlijnen en waarom zijn deze doelen vastgesteld? Was er een majeure beleidswijziging en zo ja, wat hielden die wijziging in en wat was de reden ervan?
- Hoe zet uw corporatie zich in voor de doelgroepen van beleid en voor de maatschappij in het algemeen? Welke positie kiest uw corporatie in de lokale, regionale of landelijke context?
- Welke ambities heeft uw corporatie voor de komende periode?
- Wat zijn uw financiële mogelijkheden, wat is uw visie op governance en de rol van de interne toezichthouder?

Wie we zijn

de Sleutels is een woningcorporatie met een kleine 8000 panden. Circa 7000 hiervan zijn woningen in Leiden en circa 500 woningen in Voorschoten.

De huurprijzen van de woningen zijn op dit moment als volgt verdeeld:

- 15% van de woningen is goedkoop, dwz heeft een huur tot maximaal €389;
- 67% heeft een betaalbare huurprijs, dwz tussen €389 en €598;
- 13% van de woningen valt qua huur in de categorie 'duur sociaal', dwz tussen €598 en €699;
- 5% van de woningen wordt in de vrije sector verhuurd met een huurprijs van €700 of meer.

We streven naar een verdeling over de categorieën van 10%-50%-30%-10% en hopen dit in 2017 bereikt te hebben.

Onze missie luidt: 'de Sleutels is er voor goede woningen in aantrekkelijke wijken voor mensen met weinig kansen op de woningmarkt'. In het ondernemingsplan 2011-2015 staan de volgende kernwaarden:

- betrouwbaar en integer;
- samenwerking;
- klantgedreven;
- een efficiënte, ondernemende, resultaatgerichte bedrijfscultuur;
- transparantie.

Kenmerkend voor onze organisatie is de typering die in het ondernemingsplan is opgenomen: we doen geen wilde of gekke dingen, daar hebben we geen tijd en geen geld voor.

Maar we hebben ook oog voor innovatie. 'Onderzoekt alles en behoudt het goede' is daarom net zo kenmerkend voor de Sleutels. Wat goed is, moet dan wel duidelijk zijn. Dat geldt zeker nu de samenleving en overheid van corporaties eisen, dat zij zich beperken tot hun kerntaak en risicomijdend handelen.

Daar past bij dat we verstandig met geld omgaan. We zijn ons ervan bewust dat onze enige inkomsten de huren van de bewoners zijn. Dan past het dat we daar zorgvuldig mee omgaan. Als het ware alsof het onze eigen geld was of dat van onze tante.

In ons werk ligt veel nadruk op vastgoed en onderhoud. Dat is verklaarbaar gezien de grote investeringsopgave die de Sleutels heeft. De staat van het onderhoud van onze woningen is over het algemeen goed, maar de woningen vragen veel investeringen: het vervangen van kachels en geisers door cv, verwijderen van asbest, aanbrengen van energiebesparende maatregelen. Ook daarbij geldt dat verstandig met geld omgaan belangrijk is want de financiële middelen zijn eindig en vragen zorgvuldige besluitvorming.

Waar we voor staan

Goede woningen, aantrekkelijke wijken, primaire doelgroep. Met die termen heb je de taakopvatting van de Sleutels wel getypeerd. Natuurlijk verhuren ook wij een deel van onze woningen in de vrije sector. In ons werkgebied hebben vooral de mensen met een laag middeninkomen vrijwel net zo weinig kansen op de woningmarkt als de primaire doelgroep met een inkomen tot €34.000. Maar het aandeel woningen in de vrije sector is beperkt en we bouwen geen nieuwbouw uitsluitend voor de vrije sector. Verbetering van de bestaande woningen is onze eerste prioriteit. We willen onze huurders betere woningen bieden met lagere energielasten en meer comfort.

Uitbreiding van bezit, bijvoorbeeld door aankoop van een complex van een collega-corporatie, sluiten we niet uit maar we zijn daar zeer kritisch in.

We zijn een lokaal op Leiden en Voorschoten georiënteerde corporatie. We werken samen met alle partijen die net zoals wij goed wonen in een prettige woonomgeving nastreven. Onder goed wonen verstaan we ook wonen in een geschikte woning. De ontwikkelingen rond seniorenwoningen en rond wonen voor bijzondere doelgroepen houden we nauwlettend in de gaten. Waar mogelijk maken we afspraken met organisaties die daaraan samen met woningcorporaties bijdragen.

Waar we nu staan

De afgelopen jaren is gestaag gewerkt aan investeringen in woningen. Met name in de twee herstructureringswijken de Oude Kooi en Tuinstadwijk is veel tijd en energie gestoken in het maken van goede plannen die de instemming van bewoners hebben. Gezien het beschermde aanzicht van de woningen in deze wijken heeft ook de buitenkant de nodige aandacht gevraagd. We zijn immers niet alleen verantwoordelijk voor woningen die aan de binnenkant voldoen aan de eisen, maar buurtbewoners en plaatsgenoten hebben ook belang bij woningen die passen in het straatbeeld en die op goedkeuring van voorbijgangers mogen rekenen.

De lijst met uitgevoerde verbeteringen van de afgelopen jaren is lang. Daar zijn we trots op en die geeft ons ook het vertrouwen dat we de net zo lange lijst van nog uit te voeren renovaties eveneens tot een goed einde weten te brengen. Het verschil met de achter ons liggende periode is wel dat onze blik nu meer op renovatie is gericht dan op sloop en nieuwbouw.

Bij dat alles houden we scherp in de gaten dat we een financieel gezonde corporatie blijven. Daar is in de eerste tien jaar van het bestaan van deze uit fusies ontstane

corporatie met grote zorgvuldigheid aan gewerkt en dat willen we zo houden. Onze plannen worden zo ontwikkeld dat onverwachte grepen in de kas, zoals saneringsbijdragen en verhuurdersheffing, ons niet in financiële problemen brengen. Passend in de huidige tijd is de aandacht voor de vermindering van bedrijfskosten. We kijken kritisch naar alle uitgaven en proberen via geleidelijke aanpassingen onze uitgaven voor de bedrijfsvoering terug te dringen. Grote en drastische ingrepen zijn tot nu toe gelukkig niet nodig geweest. De vermindering is met kleine stappen gegaan en vrijwel zonder gedwongen ontslagen. Die lijn willen we de komende jaren volhouden.

Onze opgaven

de Sleutels is een vereniging. Twee keer per jaar leggen we verantwoording af aan de leden en leggen we onze plannen op hoofdlijnen voor. Los van de formele bevoegdheden van de ledenvergadering is het een plek waar we met onze directe belanghebbenden van gedachten wisselen.

Als corporatie overleggen we samen met collega-corporaties regelmatig met de gemeenten Voorschoten en Leiden. Een aantal zaken is geformaliseerd in prestatieafspraken. Deze betreffen veel verschillende onderwerpen en niet alles in deze afspraken is meer relevant gezien de gewijzigde omstandigheden op de woningmarkt. In de praktijk blijkt dat we vooral zelf onze opgaven identificeren en deze vervolgens voorleggen aan betrokken partijen in de samenleving. We voelen ons gesteund in onze keuzes door de reacties van onze belanghebbenden.

Die doelstellingen hebben vooral betrekking op de investeringen in woningen en op het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Het eerste is hierboven al ruimschoots toegelicht. Het tweede past op natuurlijke wijze bij onze maatschappelijke taak. De huisvesting van bijzondere doelgroepen vindt langs twee lijnen plaats. Allereerst stellen wij woningen beschikbaar voor individuele huurders die via de reguliere woonruimteverdeling zelden of nooit aan een woning komen. Het gaat dan om mensen die gebruik maken van een vorm van maatschappelijke opvang: daklozen, verslaafden, vluchtelingen, psychiatrische patiënten en vergelijkbare groepen. In regionaal verband hebben corporaties, gemeenten en maatschappelijke organisaties hierover afspraken gemaakt. De uitvoering van die afspraken en vaak ook de daaraan gekoppelde bestrijding van overlast vraagt gestage inzet van onze medewerkers. In de tweede plaats stellen wij woningen beschikbaar aan organisaties die vervolgens klanten huisvesten. Het gaat in zulke gevallen bijvoorbeeld om begeleid op kamers wonende jongeren en verstandelijk gehandicapten, de huisvesting van uitgeprocedeerde asielzoekers en tijdelijke crisiswoningen voor mensen die uit hun woning zijn gezet. Het beschikbaar stellen van woningen voor deze organisaties doen we op vrijwillige basis. We beschouwen het echter als een kerntaak van corporaties. Bij dit alles moet één uitzondering worden gemaakt, namelijk voor ons huurbeleid. Zowel de leden van de vereniging (voor het merendeel huurders) als onze huurdersorganisatie de Eendracht hebben moeite met de verhoging van de huren zoals de afgelopen jaren ingevoerd. Dat voor woningen bij een nieuwe verhuring een soms fors hogere huur wordt gevraagd dan de vertrekkende huurder betaalde, vindt men onwenselijk om verschillende redenen. Iets vergelijkbaars geldt voor de jaarlijkse huurverhoging die vorig jaar en dit jaar boven de inflatie lag. Het belangrijkste bezwaar is dat men de Sleutels geen 'sociale verhuurder' meer vindt bij dit type huur en huurverhoging.

Het moet wel kunnen

de Sleutels is een vereniging met een ledenvergadering. De Raad van Commissarissen is onze interne toezichthouder die belangrijke besluiten moet goedkeuren. De continuïteit van de corporatie, het strategisch beleid op het gebied van investeringen en het huurbeleid zijn zaken die in balans moeten blijven. De extra uitgaven aan saneringsheffing en verhuurdersheffing worden voor een deel gecompenseerd door extra huurverhoging. Hoe wij deze twee tegen elkaar afwegen, is een belangrijk onderwerp van gesprek met de RvC. Aan goede intenties en forse

ambities heb je weinig als de Sleutels deze financieel of qua menskracht niet kan waarmaken. De RvC heeft de taak hierop toezicht te houden.

Voorwaarts

Het mag duidelijk zijn dat de Sleutels de komende jaren stevig investeert in woningen. De landelijk geformuleerde ambitie om in 2020 gemiddeld een energielabel B voor alle woningen in de sociale verhuur te halen, is voor ons onbereikbaar gezien de ouderdom van onze bezit en de financiële inspanning die dit vraagt zowel van de Sleutels als van de huurders in de vorm van extra huurverhoging. In 2020 geen woningen meer met een label E, F en G is een lager ambitieniveau waarvoor we nog steeds stevig aan de bak moeten.

Dat we voor voldoende inkomsten moeten zorgen om deze investeringsopgave waar te maken, spreekt voor zich. Maar we weten dat het verhogen van de huur moeilijk ligt bij veel huurders. We willen daarom scherp aan de wind zeilen en een goede balans vinden tussen huurbeleid en investeringen.

Dat sommige huurders voor wonen meer nodig hebben dan een dak boven hun hoofd, zal ook van ons de komende jaren een extra inspanning vragen. De huisvesting van bijzondere doelgroepen neemt naar verwachting toe als gevolg van de bezuinigingen in zorg en ondersteuning; het begeleiden van zulke huurders en het tegelijkertijd voorkomen van overlast voor de omwonenden nemen ongetwijfeld eveneens toe. Als we goed ons werk doen en verstandig met geld omgaan, kunnen we nog vele jaren tevreden huurders een woning bieden.

17 juni 2014

G.M. van den Berg
Directeur-bestuurder