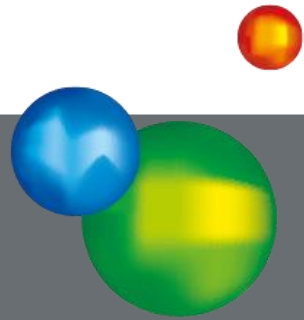




*raeflex*  
?

de Sleutels



**Maatschappelijke visitatie  
2018 - 2021**

## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit. Raeflex rondde meer dan 400 visitatietrajecten af.

Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen andere advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Deze visitatoren 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.

Sinds 2015 is de verplichting tot visitatie opgenomen in de Woningwet. In 2017 is opgenomen dat de Autoriteit woningcorporaties de visitatietermijnen handhaaft op vier jaar. Daarmee constateren we dat visitatie een grotere rol is gaan spelen in de toezichtinstrumenten voor woningcorporaties.

Visitatie is een waardevol instrument om corporaties te spiegelen op hun geleverde prestaties, oordelen van belanghebbenden duidelijk te hebben en om verbetertips te geven. Gelukkig biedt de visitatiemethodiek mogelijkheden om toekomstgerichte aanbevelingen te geven en binnen de visitatiemethodiek maatwerk te leveren.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 6.0. Bijzonder daarbij was het experiment gericht op het onderzoeken van kansen in netwerksamenwerking. Dit heeft zich vooral gericht op een specifieke casus rond de projectontwikkeling van een complex woningen, om vandaaruit lessen te trekken voor netwerksamenwerking in het algemeen.

Wij feliciteren de Sleutels met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van de Sleutels zich herkennen in het rapport en kritische sparringpartners blijven voor de corporatie.

Bij deze wil Raeflex iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof  
directeur Raeflex

Bennekom, 11 januari 2023

### **Raeflex**

Kierkamperweg 17B  
6721 TE Bennekom  
secretariaat@raeflex.nl  
[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

### **Visitatiecommissie**

De heer dr. ing. G.A. van Bortel | Voorzitter  
Mevrouw N. Boudrie | Algemeen commissielid  
De heer W.J. Meijer | Secretaris  
Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC | 2<sup>e</sup> Secretaris

# Inhoudsopgave

<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties.....</b>	<b>4</b>
<b>A Samenvatting.....</b>	<b>5</b>
<b>B Samenvatting oordelen.....</b>	<b>7</b>
<b>C Recensie de Sleutels.....</b>	<b>8</b>
<b>D Ontwikkelingspotentieel de Sleutels.....</b>	<b>13</b>
<b>E Vooruitblik.....</b>	<b>14</b>
<b>F Scorekaart de Sleutels.....</b>	<b>15</b>
<b>G Reactie de Sleutels.....</b>	<b>16</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief.....</b>	<b>18</b>
<b>1 Visitatie bij de Sleutels.....</b>	<b>19</b>
1.1 Schets de Sleutels.....	20
1.2 Werkgebied de Sleutels.....	21
<b>2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces.....</b>	<b>22</b>
2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's.....	22
2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces.....	23
2.3 Verbeterpunten van belanghebbenden.....	27
<b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities.....</b>	<b>28</b>
3.1 De beoordeling over de prestaties op thema's uit prestatieafspraken.....	28
3.2 De beoordeling over de ambities in relatie tot de opgaven.....	33
<b>4 Presteren volgens Belanghebbenden.....</b>	<b>35</b>
4.1 De belanghebbenden van de Sleutels.....	35
4.2 De beoordeling van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties.....	36
4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden.....	39
<b>5 Experiment visitatie.....</b>	<b>41</b>
<b>6 Presteren naar Vermogen.....</b>	<b>48</b>
6.1 De beoordeling van de vermogensinzet van de Sleutels.....	48
<b>7 Governance van maatschappelijk presteren.....</b>	<b>52</b>
7.1 De beoordeling over de strategievorming en prestatiebesturing.....	52
7.2 De beoordeling over de maatschappelijke rol van de RvC.....	53
7.3 De beoordeling over externe legitimatie en openbare verantwoording.....	56
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport.....</b>	<b>58</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen.....</b>	<b>59</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae.....</b>	<b>60</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst.....</b>	<b>64</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen.....</b>	<b>65</b>
<b>Bijlage 5 Experimentvoorstel visitatie de Sleutels 2022.....</b>	<b>66</b>
<b>Bijlage 6 Factsheet Hoven Oost.....</b>	<b>72</b>
<b>Bijlage 7 Verslag dialoogsessie.....</b>	<b>76</b>
<b>Bijlage 8 Position paper.....</b>	<b>82</b>
<b>Bijlage 9 Factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen.....</b>	<b>86</b>
<b>Bijlage 10 Meetschaal.....</b>	<b>99</b>

# Deel 1

## Beoordeling van de maatschappelijke prestaties



## A Samenvatting

### Visitatie de Sleutels

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018) en vond plaats tussen juni 2022 en december 2022.

Naast een 'reguliere' visitatie heeft de Sleutels bij deze visitatie gebruikgemaakt van de mogelijkheid om deel te nemen aan het SVWN-experiment 'Rijker visiteren met meer impact'. De invulling van het experiment sluit aan bij de ingezette koers van de Sleutels om zich te ontwikkelen van een beherende corporatie naar een meer ontwikkelende en proactieve corporatie. De Sleutels heeft namelijk een grote beschikbaarheidsopgave in haar werkgebied en heeft zich ten doel gesteld om substantieel bij te dragen aan het aanpakken van deze opgave.

In dit experiment '*Alleen samen kunnen we versneld betaalbare woningen bouwen, de kracht van samen*' staat de casus "Projectontwikkeling Hoven Oost" centraal. In juli en augustus heeft de commissie drie verschillende overleggen bijgewoond rondom de projectontwikkeling van het gebied Hoven Oost. Daarnaast heeft de commissie op 21 september een dialoogsessie georganiseerd. In deze bijeenkomst werd het netwerk rondom Hoven Oost in kaart gebracht, het functioneren van het netwerk en is de Sleutels bevraagd rondom de projectontwikkeling van Hoven Oost.

In dit rapport zijn bevindingen uit het experiment in rapportonderdeel I opgenomen: de recensie en de beleidsagenda van de toekomst. In deel 2 is het experiment beschreven, een verslag opgenomen van de dialoogsessie en een oordeel gegeven door de visitatiecommissie op de vragen uit het experiment. In bijlage 5 is het experimentvoorstel toegevoegd dat is goedgekeurd door SVWN.

### Korte schets de Sleutels

Woningbouwvereniging de Sleutels beheert ruim 7.700 woningen en ongeveer 800 andere objecten, verdeeld over de gemeenten Leiden en Voorschoten. Beide gemeenten bevinden zich in dezelfde woningmarktregio Holland Rijnland. Er zijn lichte karaktersverschillen tussen deze gemeenten: Leiden heeft een meer stedelijk karakter dan Voorschoten. De Sleutels beheert in gemeente Leiden circa 7.200 woningen (een derde van de sociale huurwoningvoorraad van corporaties) en in gemeente Voorschoten 500 circa woningen (een vijfde van de sociale huurwoningvoorraad van corporaties).

### Vergelijking vorige visitatieperiode de Sleutels

Beoordeling van huidige en vorige visitatie		
Perspectief	2017	2021
	Visitatiemethodiek 5.0	Visitatiemethodiek 6.0
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,1	6,6
Presteren volgens Belanghebbenden	7,4	5,9
Presteren naar Vermogen	7,2	5,0
Governance	6,7	6,3

Vergeleken met de vorige visitatieperiode heeft de Sleutels mindere resultaten behaald. Daarbij past het plaatsen van een kanttekening. De oordelen in de vorm van rapportcijfers van de beide visitatierapporten zijn namelijk niet exact vergelijkbaar.

Beide visitaties hebben een andere visitatiemethodiek gehanteerd. In de gebruikte visitatiemethodiek voor deze visitatie is met name bij het perspectief Presteren naar Vermogen op een ander onderdeel een oordeel van de visitatiecommissie gevraagd. Zo wordt er voor deze visitatie een oordeel gegeven over de behaalde maatschappelijke prestaties in relatie tot het vermogen en wordt bijvoorbeeld de mate van financiële continuïteit van de Sleutels buiten beschouwing gelaten.

Ook bij het perspectief Governance zijn er verschillen waar te nemen in de visitatiemethodiek. De raad van commissarissen wordt in 6.0 variant beoordeeld op hun maatschappelijke rol in tegenstelling tot de 5.0 waar een oordeel over andere zaken werd gevraagd bijvoorbeeld over toepassing van de Governance Code. Bij het perspectief Presteren volgens Belanghebbenden zijn door de bijzondere invulling van de huidige visitatie alleen oordelen gevraagd van de gemeenten en de huurdersorganisatie. In de vorige visitatie gaven overige partijen ook een cijfer. Dit heeft een effect op de totstandkoming van de gemiddelde cijfers.

Daarnaast stelt Raeflex in het algemeen vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor kan het voorkomen dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, lagere cijfers krijgt in de nieuwe visitatie.

## B Samenvatting oordelen



### Presteren naar Opgaven (6,6)

Prestatieafspraken over het algemeen behaald.

Mooi:



**Beschikbaarheid en betaalbaarheid (7,0):**  
Bereikbare woningvoorraad, door creatieve manieren woningen toevoegen, stop verkoop van woningen.



**Wonen en zorg & huisvesting van bijzondere doelgroepen (7,0):**  
Voldoende statushouders en contingenten gehuisvest, inzet huisvesting voor bijzondere doelgroep.



**Leefbaarheid (7,0):**  
Wijkmedewerkers verweven in buurtnetwerken, actief contact opzoeken met huurders in de wijk, samenwerking met partners voor o.a. ondersteuning kwetsbare bewoners.

Voldoende:



**Kwaliteit van dienstverlening (6,0):**  
Actieve inzet op verhoging klantwaarderingen, scores zijn gemiddeld ten opzichte van het landelijk gemiddelde, vertonen licht dalende trend.



**Duurzaamheid en woningkwaliteit (6,0):**  
Onderhoudstaat van de woningen is prima in orde, grote opgave verduurzaming, minder opgeleverd dan gewenst, versnelling is noodzakelijk.



### Presteren naar Ambities (6,0)

Nieuw koersplan ontwikkeld met input van belanghebbenden, Nadruk wordt gelegd op het behalen van prestaties met partners, Nieuwe portefeuillestrategie met sterk verhoogde ambities verduurzaming en beschikbaarheid, passend bij opgaven.

### Presteren naar Vermogen (5,0)

Uitstekende financiële positie, visie op inzet vermogen lange tijd ontbroken, hand op de knip tijdens visitatieperiode, maximale inzet van vermogen in de toekomst, waarbij nieuw investeringsstatuut maatschappelijke prestaties borgt.



### Governance (6,3)

Inzet op strategievorming (6) en sturing op prestaties (5) is aanwezig, mag meer afgestemd worden op ondernemingsplan.

Raad van commissarissen heeft goede stappen gezet om maatschappelijk meer te presteren (7)

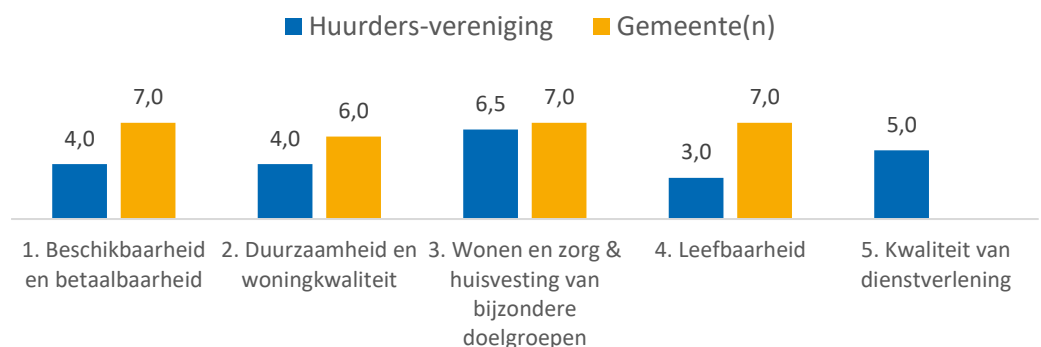
De Sleutels is actief bezig om externe legitimatie meer vorm te geven (7) en openbare verantwoording is voldoende (6).



### Presteren volgens Belanghebbenden (5,9)

Maatschappelijke prestaties gemiddeld met een 5,5 gewaardeerd. Relatie en communicatie met een 6,8 en beleidsbeïnvloeding met een 5,8. Mooie waarderingen van gemeenten op relatie en communicatie (7,6). Verbeterpunten op woningen bouwen, verduurzaming, klachten oplossen, beleidsbeïnvloeding en ondernemerschap tonen.

#### Tevredenheid over maatschappelijke prestaties van de corporatie



## C Recensie de Sleutels

### Terugblik op visitatie 2014-2017

De Sleutels werd in de recensie van de visitatie 2014-2017 door de visitatiecommissie getypeerd als een 'gedegen corporatie: ze heeft haar zaken goed op orde en is financieel stabiel'. De corporatie behaalde gemiddeld een ruim voldoende op alle prestatieonderdelen. In de scores zijn nagenoeg geen uitschieters naar beneden en naar boven te zien met uitzondering bij het onderdeel Presteren naar Vermogen. Hier vond de commissie de financiële continuïteit een 9 waard, gezien de positieve financiële positie en de oordelen van de toezichhouders, en de vermogensinzet een 6. Een expliciete visie op vermogensinzet was namelijk nog niet vastgelegd.

De commissie benoemde een aantal aanbevelingen (zie tekstkader). De Sleutels heeft een deel van deze aanbevelingen opgevolgd. Ze is aan de slag gegaan met het opstellen van een duurzaamheidsvisie en een concrete portefeuillestrategie waarbij de consequenties voor de wensportefeuille expliciet zijn benoemd. Hiermee heeft zij meer invulling gegeven aan de visie op vermogensinzet. Ook heeft zij gewerkt aan het versterken van de planning- en controlcyclus en het verbinden daarvan met de buitenwereld. Daarom is het goed dat de Sleutels inmiddels beschikt over een ervaren en onafhankelijk denkende bestuurssecretaris en controller. De onafhankelijkheid van deze controllerpositie is bovendien gewaarborgd en een start is gemaakt om het risicomanagement uit te breiden en het te verweven in de tertiaalrapportages.

#### Aanbevelingen visitatie 2014-2017

1. Strategie ontwikkelen met belanghebbenden. Opstellen visie op vermogensinzet en duurzaamheidsvisie. Consequenties portefeuillestrategie bepalen.
2. Vervolgens strategie uitdragen richting belanghebbenden.
3. Waarborg de onafhankelijkheid van de controller.
4. Vul de planning- en controlcyclus aan met afstemmomenten waarbij externe partijen zijn betrokken.
5. Zet het voort om medewerkers te inspireren en te motiveren.
6. Breid het risicomanagement uit en verweef het in de rapportagecyclus.
7. Samenwerking met gemeente verbeteren.

### Resultaten visitatie 2018-2021

#### De luiken open

De commissie heeft de Sleutels -actief in gemeente Leiden en Voorschoten met ruim 7.700 woningen- leren kennen als een woningcorporatie waarbij de 'luiken' op veel vlakken 'open' zijn gegaan en waarbij veel dynamiek is geweest intern én extern. De visitatiecommissie heeft de Sleutels de eerste stappen zien zetten om van een beherende naar een proactieve en meer ontwikkelende corporatie te groeien. Hierdoor maakt de Sleutels zich steeds beter klaar voor een toekomst waarbij zij voor nog meer huurders 'een goed thuis biedt', zoals haar missie luidt. Wel heeft zij ook een aantal aandachtspunten gezien die met name betrekking hebben op de interne organisatie. De commissie ziet een adequaat toegeruste interne organisatie als noodzakelijke randvoorwaarde voor het leveren van volkshuisvestelijke prestaties.

#### Het scharnierpunt

De visitatie van de Sleutels vond plaats op een moment van ingrijpende transformatie, een scharnierpunt veroorzaakt door interne én externe ontwikkelingen. Intern door onder meer wisselingen in de top van de Sleutels: het vertrek van de directeur-bestuurder gevolgd door een interimmer en het aantreden van een nieuwe directeur-bestuurder. Bovendien is er een raad van commissarissen werkzaam die in minder dan twee jaar geheel is vernieuwd. Andere interne ontwikkelingen van betekenis waren een afgeblazen fusieverkenning, twee afgeronde maar moeizaam verlopen vastgoeddossiers omtrent het Doelencomplex en Centrale Blokken en een onvolledig uitgevoerde organisatieaanpassing waarbij met name afscheid is genomen van het middenkader.



De noodzaak om te bouwen en te verduurzamen is groter dan ooit, ook in Leiden en Voorschoten. Dit vraagt ook van de Sleutels meer inspanningen. De corporatie moest 'van de bank af', en heeft dat ook gedaan. De ambities zijn omhoog bijgesteld en dat is ook hoognodig, gegeven de veranderde context. Er is meer dynamiek gekomen in de volkshuisvesting. De Nationale Prestatieafspraken en het afschaffen van de verhuurderheffing zorgen voor nieuwe mogelijkheden maar ook voor hooggespannen verwachtingen. De wooncrisis is versterkt door asielcrisis, energiecrisis en de oorlog in Oekraïne. Deze ontwikkelingen vormen deels de context voor de visitatie die vooral terugkijkt op geleverde maatschappelijke prestaties, maar vormen ook de basis voor de beleidsagenda voor de toekomst die de visitatiecommissie de Sleutels wil meegeven.

De visitatie vond ook plaats in een periode van bestuurlijke transformatie, kort na de formatie van nieuwe gemeentebesturen met nieuwe wethouders verantwoordelijk voor de portefeuille Wonen in zowel Leiden als Voorschoten. Het bleek daardoor vrijwel onmogelijk om met lokale bestuurders terug te kijken op de maatschappelijke prestaties van de Sleutels in de afgelopen periode.

De visitatiecommissie vindt het moedig dat de Sleutels ervoor koos om de visitatie volgens planning te laten doorgaan. Bovendien heeft de corporatie besloten om die reguliere visitatie aan te vullen met een experiment gericht op het functioneren van de corporatie in haar netwerken. Ook dat getuigt van moed. Dit experimentele onderdeel van de visitatie is gericht op het verkennen van de mate waarin de Sleutels in staat is om in samenwerkingsnetwerken met huurdersvertegenwoordigers, gemeente en collega-corporatie(s) de omslag te maken van een beherende naar een meer ontwikkelende corporatie. Gekozen is om dit te onderzoeken aan de hand van een concrete casus: de samenwerking rond het gebied De Zwijger en dan concreet het project Hoven Oost.

### **Herkenbare zelfreflectie: waar de Sleutels staat en haar ontwikkelopgave**

De commissie leest in de position paper een herkenbare reflectie van de corporatie. In de position paper schetst de Sleutels met name waar zij op dit moment staat en welke opgaves zij heeft om haar ambities te verwezenlijken. Elementen daarin zijn de omslag van een beherende naar een meer ontwikkelende corporatie, de opzet en concretisering van een enorme investeringsagenda, de aanstelling van een nieuwe bestuurder en het verbeteren van relaties met belanghebbenden. Verder beschrijft de position paper een zelfreflectie op de nodige ontwikkelopgaves voor de organisatie om de externe ambities te behalen. De corporatie laat op deze manier zien dat zij de wil heeft om te groeien en maatschappelijke prestaties te behalen, waarin zij nadrukkelijk het adequaat beheren van het woningbezit niet uit het oog wil verliezen.

### **Focus op beschikbaarheid en verduurzaming**

De Sleutels stond in het begin van de visitatieperiode voor de opgave om haar woningvoorraad op peil te houden in de gemeenten Leiden en Voorschoten. De opgave is in de loop van de visitatieperiode sterk veranderd. Het woningtekort is snel toegenomen. Het is de Sleutels gelukt om op creatieve wijze de sociale voorraad op korte termijn te vergroten door Koopgarantwoningen terug te kopen en in exploitatie te brengen, woningen van een andere corporatie te kopen en bedrijfsruimten te transformeren naar woningen. Daarnaast heeft de Sleutels vijftig nieuwbouwwoningen gerealiseerd. Andere grootschalige sloop/nieuwbouwprojecten zijn in voorbereiding en hebben zoals gebruikelijk langere tijd nodig om tot realisatie te komen. Met name aan het einde van de visitatieperiode zijn deze projecten op stoom gekomen of afgerond. Door het realiseren van deze projecten heeft zij tegelijkertijd een stap gemaakt in de verduurzaming van haar woningvoorraad. Ook daarvan is de urgentie toegenomen. Echter, met een woningvoorraad met gemiddeld energielabel C heeft zij niet aan het Landelijk Energieakkoord (gemiddeld energielabel B) kunnen voldoen. De visitatiecommissie ziet dat de Sleutels ook op

andere manieren dan sloop/nieuwbouwprojecten haar bestaande woningvoorraad had kunnen verduurzamen. Zij geeft de Sleutels sterk in overweging mee om deze manieren te vinden en met meer realisatiekracht te verduurzamen.

### **Ambitieniveau verhoogd: nu maximale inzet van vermogen**

Met het ophogen van haar vastgoedambities heeft de Sleutels een belangrijke stap gezet om in de toekomst meer maatschappelijke prestaties te behalen. In de komende jaren zal zij haar vermogen maximaal inzetten om haar ambities te realiseren.

Dit is in contrast met haar sobere en doelmatige bedrijfsvoering die zij het grootste gedeelte van de visitatieperiode en de periode daarvoor heeft gevoerd. Daardoor beschikt de Sleutels nu wel over een grote investeringscapaciteit. Tegelijkertijd had de Sleutels met haar vermogen in de afgelopen vier jaren maatschappelijk meer kunnen betekenen.

### **Op kracht brengen van de interne organisatie**

Om haar vastgoedambities te behalen zal de Sleutels haar interne organisatie moeten ontwikkelen. Verschillende uitdagingen liggen hiervoor in het verschiet. Aan de ene kant vraagt de ingezette koers van de Sleutels om andere, soms nog te ontwikkelen, competenties bij de medewerkers en extra capaciteit en deskundigheid in de organisatie om vastgoed te ontwikkelen. Aan de andere kant ziet de commissie dat de organisatie van de Sleutels nog te kampen heeft met effecten van het verleden. Zo heeft de Sleutels nog last van de naweeën van een reorganisatie, waarbij vooral afscheid is genomen van het middenkader. Deze verandering heeft voor rol- en taakonduidelijkheden gezorgd en het terugtrekken van veel medewerkers op hun eigen rol. Intern heeft zij te maken met een relatief hoog ziekteverzuim en verloop van medewerkers. De Sleutels heeft gedurende de visitatieperiode daardoor relatief veel inhuur om de vacatures voor deskundige medewerkers op te vangen.

De Sleutels toont veerkracht door haar organisatie met nieuwe (tijdelijke) medewerkers aan te sterken en daarmee haar externe ambities te realiseren. De visitatiecommissie waardeert dat. De vastgoedafdeling is door het aantrekken van de nieuwe manager Vastgoed meer op kracht gekomen. Verdere versterking is volgens de visitatiecommissie gewenst om te zorgen dat de Vastgoedmanager minder energie hoeft te steken in zaken op operationeel niveau, meer resultaat in de ketensamenwerking behaald kan worden en voorgesorteerd kan worden op de toestroom van projecten. Bij werving van nieuwe medewerkers ziet de commissie dat aandacht gegeven kan worden aan de verhouding tussen vaste en tijdelijke medewerkers. Deze is enigszins uit balans geraakt.

Bij de Sleutels lopen flink wat gepassioneerde mensen rond. Het is zaak om te zorgen dat dit volkshuisvestelijk vuur wordt doorgegeven én verankerd in de organisatie na de eneroverende periode die zij achter zich heeft. Met de komst van de nieuwe directeur-bestuurder en de vernieuwde raad van commissarissen breekt een nieuwe periode aan.

### **Stimulerende rol bestuurder en interne toezichthouders om maatschappelijk meer te presteren**

De visitatiecommissie ziet dat de bestuurder en de RvC-leden een rol hebben gehad om voorbij het scharnierpunt te komen. De nieuwe commissarissen hebben de wens om meer maatschappelijke prestaties te behalen dan in het verleden. De raad heeft zich na het stoppen van de fusieverkenningen actief ingezet om vanuit zijn werkgevers- en toezichthoudersrol om het vertrek van de voormalige directeur-bestuurder te gebruiken voor een transformatie van de organisatie. Eerst werd besloten om een interim-bestuurder als vervanging aan te stellen om de huidige situatie te evalueren. Hij kreeg de opdracht om een 'foto' van de organisatie te maken. Vervolgens werd met de geschetste opgave een passende nieuwe directeur-bestuurder aangesteld. Hierdoor is er

een gedegen basis in de besturing ontstaan om de externe opgaven aan te pakken en de interne organisatie verder te verbeteren.

Naast bovengenoemde voorbeelden heeft de raad ook op ander momenten laten zien dat hij maatschappelijk georiënteerd is. Zo bevroegt de raad de financiële positie meer vanuit maatschappelijk perspectief, en niet meer uitsluitend op financiële continuïteit of risicobeheersing. Na de visitatieperiode is er bovendien een nieuw investeringsstatuut tot stand gekomen, waarbij meer nadruk is gelegd op het behalen van de maatschappelijke doelstellingen.

### **Een hoopvolle toekomst**

We begonnen deze recensie met het beeld van een bewegend scharnier: het scharnierpunt. De Sleutels is inmiddels voorbij dat scharnierpunt. In veel zaken treedt ze meer naar buiten en versterkt ze haar samenwerkingsrelaties met huurdersorganisatie HBE, gemeente, collega-corporaties en marktpartijen. In de visitatiegesprekken heeft de commissie van deze partijen vernomen dat de samenwerkingsbereidheid is toegenomen. Het visitatie-experiment is sterk ondersteunend geweest om die ontwikkeling zichtbaar te



maken. De samenwerking rond het gebied De Zwijger is een mooi voorbeeld van de ontwikkeling die de Sleutels op dit moment doormaakt. De Sleutels zoekt naar 'voorbij het scharnierpunt': hoe kunnen we maximaal contact maken om aan 'samen komen we verder' invulling te geven. De basis ligt er en verdient versterking. De Sleutels werkt aan de relatie met de huurdersorganisatie HBE, maar door incidenten uit het verleden is de samenwerking nog gevoelig voor wantrouwen en 'oud zeer'. Onder andere veroorzaakt door moeizame transformatieprojecten en gebrek aan een luisterend oor bij de Sleutels in het verleden. Toch ziet de commissie dat ook het vertrouwen bij de huurdersorganisatie langzaam en voorzichtig groeit in de ontwikkelingen die de Sleutels doormaakt.

### **Uitkomsten experiment – 'Alleen samen kunnen we versneld betaalbare woningen bouwen, de kracht van samen'**

Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, maakte het mogelijk om een experimentonderdeel aan deze visitatie toe te voegen door aan te sluiten bij het programma 'Rijker visiteren (voor meer impact)'. De visitatie van de Sleutels is hierdoor op verschillende manieren verrijkt. Op hoofdlijnen doordat de visitatiecommissie heeft gefocust op de ontwikkellijn van de Sleutels: een proactieve en meer ontwikkelende corporatie worden, door het lokale netwerk meer te betrekken bij beleid en uitvoering. Het lokale netwerk is daarbij ruim gedefinieerd: het gaat om de HBE, bewonerscommissies en andere bewonersvertegenwoordigers, gemeenten, instellingen uit het sociaal domein en collega-corporaties (zie verder bijlage). De projectontwikkeling rondom Hoven Oost bood de visitatiecommissie een uitgelezen kans om met meer precisie te onderzoeken hoe de Sleutels opereert in het lokale netwerk en hoe zij netwerkpartners betreft bij het planproces. De commissie heeft 'als een vlieg op de muur' de netwerksamenwerking geobserveerd en een dialoogsessie georganiseerd rond het lokale netwerk rondom de Hoven Oost. Hiermee werd een extra contactmoment georganiseerd voor dit netwerk. Tijdens deze sessie heeft de commissie ruimte geboden aan belanghebbenden om hun mening te geven over het functioneren van het netwerk. De uitwisseling vormde een stimulans voor beter onderling begrip. De rol van de visitatiecommissie als onafhankelijk voorzitter was helpend door vragen stellen ten einde meer

inzicht te krijgen en door alle partijen aan bod te laten komen in het gesprek. Van belang voor de ontwikkeling van de Sleutels is ook de realisatiekracht van de interne organisatie. De commissie heeft dit onderwerp nadrukkelijker naar voren gebracht in de reguliere visitatiegesprekken. Op deze manier is meer inzicht verkregen in de ontwikkelopgave van de interne organisatie om haar ambities te verwezenlijken - en de realisatiekracht van de organisatie te vergroten. De volgende bevindingen heeft de visitatiecommissie opgedaan uit het experiment:

#### *In het algemeen*

- De Sleutels heeft veelal bilaterale contacten met samenwerkingspartners opgebouwd om de relaties te versterken. Het is te overwegen om multilaterale contacten uit te breiden, ook om ze minder afhankelijk te laten zijn van het individu.
- Externe belanghebbenden zien een omslag bij de corporatie. De Sleutels is vaker bereid om te investeren, toont meer ondernemerschap en is meer samenwerkingsbereid zonder daarbij de wederkerigheid uit het oog te verliezen. Veel samenwerkingspartners vinden dat de Sleutels hier nog in kan groeien door besluitvorming en uitvoering van projecten te versnellen, en samenwerkingsrelaties te bestendigen door de werken met meer vaste medewerkers.

#### *In Hoven Oost*

- De Sleutels zet zich actief in om meer verbinding te maken met haar belanghebbenden en netwerkpartners, met name in het ophalen van de wensen en behoeften. De Sleutels heeft de wensen en behoeften van toekomstige woningzoekenden in kaart gebracht door deze uit woningmarktonderzoeken te destilleren. Het valt te overwegen om dit bij toekomstige projecten vorm te geven in een meer participatieve vorm met directe betrokkenheid van toekomstige huurders.
- Zorgvuldiger communiceren en het betrekken van alle belanghebbenden kan volgens de commissie de Sleutels zorgen voor meer draagvlak en betere besluitvorming. Wees transparant naar belanghebbenden over de status van planontwikkeling en de netwerkoeverleggen die zijn gevoerd en gebruik daar verschillende communicatiemiddelen voor naast schriftelijke communicatie.
- Het is raadzaam om een zelfstandige positie in te nemen in de communicatie met eigen bewoners, ook al is dat niet in lijn met de wens van de gemeente. Het is belangrijk om alle belanghebbenden te betrekken. Het is niet primair aan de corporatie om te bepalen wie 'belanghebbende' is, maar vooral aan belanghebbenden zelf.
- Positief is de toewijding van de Sleutels voor de sociale opgave in Hoven Oost. Zij heeft zich hard gemaakt voor de overkluizing van Willem de Zwijgerlaan die op deze manier Hoven Oost (op een veilige en toegankelijke manier) verbindt met voorzieningen op loopafstand. Bovendien is het waardevol dat de Sleutels verweven is in het buurtnetwerk van Hoven Oost. Een meer integrale aanpak van de leefbaarheid en meer aandacht om de fysieke omgeving expliciet met de sociale opgave te verbinden kan de Sleutels verder helpen om de sociale opgave in Hoven Oost aan te pakken.
- Het is verder gewenst om aandacht te hebben voor de woningen in Hoven Oost totdat deze worden gesloopt. Deze woningen zijn beperkt geïsoleerd en hebben in sommige gevallen met vocht- en schimmelproblemen te maken. Dit heeft effect op het wooncomfort en de energierekening van de bewoners.

## D Ontwikkelingspotentieel de Sleutels

### Sterke punten

- Relatie met HBE waarin weer vertrouwen is
- Netwerk met alle belanghebbenden steeds beter op orde, zowel op bestuurlijk, management als uitvoerend niveau
- Financieel gezonde organisatie
- Basis bedrijfsprocessen in orde
- Haar sociale huurwoningvoorraad te laten toenemen door het vinden van creatieve manieren en een stop op verkoop van woningen

### Aandachtspunten

- Projectenportefeuille (wensportefeuille) nader concretiseren
- Interne organisatie op kracht brengen
- Van dromen naar daden: maak werk van 'beheren' én 'bouwen'
- Realisatiekracht met name in verduurzaming bestaande voorraad en sloop/nieuwbouwprojecten
- Communicatie intern tussen afdelingen
- Communicatie extern met belanghebbenden
- Meer ondernemerschap tonen
- Meer transparantie en dialoog over dilemma's

### Kansen

- Hoven Oost voor uitbreiding woningvoorraad, bijdrage aan verduurzamingsopgave en verstevigen netwerken
- Nieuwe bestuurder met verbindende kwaliteiten
- Veel medewerkers met potentie
- Het aanpakken van de brede verduurzamingsopgave (met het in 2022 vastgestelde duurzaamheidsbeleid). Dus niet alleen CO<sup>2</sup> uitstoot verminderen maar ook circulair en klimaatadaptief bouwen.

### Risico's

- Kwetsbare positie vastgoedmanager
- Relaties met lokaal netwerk hangen veelal van individuen af
- Georganiseerde tegenkracht van belanghebbenden bij projectontwikkeling
- Draagkracht van de interne organisatie voor het ondernemingsplan
- Realiseerbaarheid portefeuilledoelstellingen

## E Vooruitblik

### Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie constateert dat de Sleutels voortvarend de weg is ingeslagen om maatschappelijk meer van betekenis te zijn. Bovendien heeft zij al een vrij volledig beeld van haar ontwikkelpunten. De commissie bouwt hier vooral op voort en geeft de volgende verbeteringsuggesties mee om van een beheerende naar een meer ontwikkelende corporatie te groeien:

#### *Eigen organisatie*

- Werken aan de robuustheid van de organisatie om ambities te realiseren; onder andere door versterken duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden, verminderen verloop van personeel, verlagen verzuim, bouwen aan een veilige bedrijfscultuur en stimuleren volkshuisvestelijke passie.
- Versterken van focus en realisatiekracht, stel duidelijke prioriteiten en maak keuzes. Wees niet bang om bij te sturen of indien nodig te temporiseren. Wees daarover transparant naar medewerkers en belanghebbenden.
- Opzoeken van kracht en tegenkracht. Voorkom dat managers en medewerkers zich terugtrekken in hun kernkwaliteiten, waardeer en geniet van elkaars kerncompetenties. Besteed daarbij ook aandacht aan verschillen, complementariteit en synergie. Geniet van diversiteit en benut de creatieve spanning om plannen en passie voor maatschappelijk presteren aan te wakkeren. Het mag soms best vonken.
- Leefbaarheidsactiviteiten van de Sleutels zijn nog wat gefragmenteerd. Wat er kan en mag is nog te sterk afhankelijk van personen in de organisatie. Zorg voor meer focus en consistentie in leefbaarheidsactiviteiten. Evalueer of het beschikbare budget toereikend is voor de uitdagingen in de wijken en buurten waar de Sleutels actief is.
- De omslag van een beheerende naar een ontwikkelende corporatie betekent het borgen van de competentie 'goed beheren' en uitbouwen van de competentie 'ontwikkelen'.

#### *Innovatie en samenwerken*

- Houd oog voor kansen om van bewezen innovaties in de sector gebruik te maken. Bijvoorbeeld, initiatieven om bouwstromen van verschillende corporaties te bundelen en afspraken te maken met marktpartijen. Maak meer gebruik van de innovatiekracht van ketenpartners en selecteer ze daar ook op. Betrek hen eerder bij planvorming.
- Doe dat ook in het sociaal domein. Koester en versterk de samenwerking in de wijk met bewoners(organisaties) en zorg- en welzijnspartijen. Het is raadzaam om met zorgpartijen, gemeenten en collega-corporaties een woonzorgvisie op te stellen voor bijvoorbeeld Langer Thuis.
- Op diverse plekken zijn we in gesprekken en documenten de Leidse Samenwerkingstafel tegengekomen. Maar in de praktijk vonden we geen aanwijzingen dat dit samenwerkingsoverleg ook functioneert. De visitatiecommissie geeft in overweging om zo'n overleg over kansen en knelpunten, desnoods in een afgeslankte vorm, te organiseren en regelmatig het functioneren en de meerwaarde daarvan te evalueren.
- Stel gezamenlijk met de gemeenten Leiden en Voorschoten een gedeeld beeld op van de langetermijnpoging, vanuit de gemeentelijke woonvisies en de strategische koers van de Sleutels, om daarna tot afspraken komen.
- Organiseer openplanprocessen bij de vormgeving van projecten waarbij er serieus naar de wensen van bewoners worden geluisterd. Bovendien is het raadzaam om in de communicatie elkaar als gelijkwaardige en volwaardige partners te zien.
- Sta samen met de bewoners(commissies) stil bij het verleden van het project de Doelencolplex en de Centrale Blokken. Er leeft nog "oud zeer" dat aandacht nodig heeft.

## F Scorekaart de Sleutels

Perspectief Thema:	Beoordeling volgens meetschaal						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
	1	2	3	4	5				
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									<b>6,5</b>
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	7,0	6,0	7,0	7,0	6,0		6,6	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							6,0	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>									<b>5,9</b>
Prestaties	5,5	5,0	6,8	5,0	5,0		5,5	50%	
Relatie en communicatie							6,8	25%	
Invloed op beleid							5,8	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b>									<b>5,0</b>
Vermogensinzet							5,0	100%	
<b>Governance</b>									<b>6,3</b>
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming					6,0	5,5	33%	
	Prestatiesturing					5,0			
Maatschappelijke rol RvC							7,0	33%	
Externe legitimatie en verantwoording	Externe legitimatie					7,0	6,5	33%	
	Openbare verantwoording					6,0			
1. Beschikbaarheid en betaalbaarheid									
2. Duurzaamheid en woningkwaliteit									
3. Wonen en zorg & huisvesting van bijzondere doelgroepen									
4. Leefbaarheid									
5. Kwaliteit van dienstverlening									

## G Reactie de Sleutels



### Reactie de Sleutels op het visitatierapport

De Sleutels biedt een goed thuis. Dat is waar we in geloven en waar we ons iedere dag voor inzetten. De ambities die we nastreven vanuit het huidige ondernemingsplan zijn geclusterd onder de noemers Wonen in de Toekomst (o.a. beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid), Kracht van Samen (netwerken, leefbaarheid) en Innovatie in Relatie (dienstverlening en participatie).

De zeven geformuleerde sleutelprincipes helpen ons daarbij:

- Er is altijd een oplossing.
- Samenwerken is de Sleutel
- Als je blijft leren kom je verder.
- Elke uitgave is uit te leggen.
- Iedereen verdient een thuis.
- Duurzame keuzes leveren het meeste op.
- Aandacht maakt een fijne buurt.

De onafhankelijke visitatiecommissie van Raeflex, onder leiding van de heer Van Bortel, heeft onderzocht in hoeverre we er in de periode 2018-2021 in zijn geslaagd de volkshuisvestelijke ambities waar te maken.

Het beeld van de commissie, dat de visitatie van Sleutels plaatsvond op een scharnierpunt van de ontwikkeling van onze organisatie, onderschrijven wij geheel. Wij doen onze uiterste best om de balans te zoeken tussen het "beheren" en het "ontwikkelen". In onze eigen woorden: het bieden van een goed thuis en het bouwen en verbeteren van woningen die daar in de toekomst voor onze huurders in kunnen voorzien.

De constatering dat we het scharnierpunt voorbij zijn, ervaren wij ook. We werken er hard aan om van de Sleutels een nog professionelere organisatie te maken die de uitdagingen die op ons pad liggen, en door de visitatiecommissie ook treffend worden beschreven, op te kunnen pakken. Wij voelen het rapport als een aanmoediging voor de weg die we zijn ingeslagen.

We herkennen de benoemde leerpunten. Als het gaat om duurzaamheid hebben we in 2022 beleid geformuleerd dat in 2023 wordt geconcretiseerd. De verhoogde inzet van het vermogen kunnen we het beste onderbouwen aan de hand van ons nieuwe MJP. Daarin is zichtbaar dat we de komende jaren de grenzen van de ratio's opzoeken, maar altijd vanuit een gedegen financiële basis. Concreet betekent dit dat we voornemens zijn in 2023 66 woningen op te leveren in Leiden, 3 bedrijfsonroerend goed panden te transformeren naar 5 huurwoningen, 33 woningen te bouwen in Voorschoten en te starten met de bouw van 113 sociale huurwoningen en 45 middenhuurwoningen in Leiden. De al eerder ingezette koers om meer te ontwikkelen begint zijn vruchten af te werpen. Bovendien blijven we inzetten op de terugkoop van Koopgarantwoningen. Ook op die manier vergroten we ons bezit en proberen we de soms complexe problematiek rondom VVE's te verminderen.



De ambities die de Sleutels heeft, kunnen we alleen realiseren in samenwerking met alle betrokken partijen rondom ons. Ook daar kunnen en willen we nog stappen in zetten. Dat blijkt ook uit het experiment dat we in deze visitatie hebben vormgegeven. Met alle betrokkenen over het project Hoven Oost rond de tafel gaan onder begeleiding van de visitatiecommissie heeft nieuwe inzichten opgeleverd. Er is meer onderling begrip voor de rollen van de diverse partijen en het heeft nog duidelijker gemaakt dat we de Sleutels op het gebied van projectontwikkeling en professioneel samenwerken verder moeten versterken.

Een ander belangrijke observatie uit het experiment, dat ook breder toepasbaar is binnen de Sleutels, is het vergroten van de aandacht voor zorgvuldige en tijdige communicatie richting haar huurders. Naast het realiseren van nieuwe woningen en het verduurzamen van de bestaande voorraad zal onze focus de komende tijd dan ook uitgaan naar het verbeteren van de dienstverlening en de klantgerichtheid.

Als laatste willen we alle belanghebbenden, die bijgedragen hebben aan het onderzoek en het experiment, bedanken voor hun inzet. Deze reflecties maken, dat we een aantal doelen die in het huidige ondernemingsplan 2021-2024 hebben staan, verder kunnen aanscherpen. We zullen er alles aan doen om het door de commissie geschetste beeld waar te maken, dat bij de Sleutels de luiken inmiddels open staan en dat er een basis is om op voort te bouwen, met de volkshuisvesting van Leiden en Voorschoten voorop.

Leiden/Voorschoten, januari 2023

Danny Wijnbelt, directeur-bestuurder  
Jan Willem van Beek, voorzitter a.i. RvC

## Deel 2

### Toelichting op de beoordelingen, per perspectief



# 1 Visitatie bij de Sleutels

## De reden voor visitatie

In februari 2022 heeft de Sleutels opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Naast de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, wil de Sleutels de resultaten van de visitatie gebruiken in haar ontwikkeling van een beherende corporatie naar een meer ontwikkelende en proactieve corporatie. Dit om te zorgen dat de Sleutels haar grote ambities met betrekking tot beschikbaarheid en verduurzaming kan verwezenlijken met haar organisatie.

Om de visitatie in te richten naar de wensen van de Sleutels is gekozen voor een experimentvisitatie. Met als doel de Sleutels een analyse mee te kunnen geven vanuit de visitatiecommissie en van haar lokaal netwerk over de mate waarin het de Sleutels lukt om van een beherende naar een meer ontwikkelende en proactieve corporatie te groeien. De projectontwikkeling rondom het gebied Hoven Oost in Leiden staat hierbij centraal. De visitatie betreft de periode 2018-2021.

## Het visitatieproces

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018/2) en vond plaats tussen juni 2022 en december 2022.

Op basis van alle door de Sleutels verzamelde informatie is de visitatie gestart met een kick-off en een rondleiding door delen van het woningbezit van de Sleutels. De visitatiegesprekken met interne en externe belanghouders voerde de commissie op 5 en 6 juli en 23 augustus. Een online interview via Microsoft Teams werd afgenomen op 7 september. Op 23 augustus heeft de commissie een verdiepend gesprek gevoerd met de controller van de Sleutels. In juli had de commissie al met de controller in het bijzijn van het MT gesproken, maar vond het waardevol om de controller nogmaals uit te nodigen. Dit onder meer omdat de commissie wilde nagaan in welke mate de onafhankelijkheid van de controller wordt gewaarborgd (één van de aanbevelingspunten van de vorige visitatiecommissie).

Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen, de position paper en de enquête over de samenwerking aan de prestatieafspraken vóór de gesprekken toegestuurd naar de belanghebbenden.

In het kader van het experiment woonde de commissie enkele overleggen bij om een beter beeld te krijgen van het project, het lokale netwerk en de organisatie van de Sleutels. Zo woonde zij op 7 juli een bestuurdersoverleg bij met collega-corporatie Ons Doel, op 14 juli (online) een projectteamoverleg met gemeente Leiden en Ons Doel en op 28 augustus (online) een intern projectteamoverleg. Bovendien voerde de commissie op 5 juli visitatiegesprekken met een betrokken projectontwikkelaar en haar drie ketenpartners. Ten slotte organiseerde zij een dialoogsessie op 21 september om in dialoog te gaan met haar lokale netwerk rondom de projectontwikkeling Hoven Oost. Van het project Hoven Oost heeft de commissie een factsheet opgesteld in bijlage 6 en van de dialoogsessie is een verslag gemaakt in bijlage 7.

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 en vervolgens definitief opgeleverd.

## **Samenstelling commissie**

De visitatiecommissie bestond uit de heer dr. ing. G.A. van Bortel (voorzitter), mevrouw N. Boudrie (commissielid) en de heer W.J. Meijer (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen. Mevrouw C. Bomhof heeft de visitatiecommissie ondersteund bij de eindredactie van het visitatierapport.

### **1.1 Schets de Sleutels**

Woningbouwvereniging de Sleutels beheert ruim 7.700 woningen en ongeveer 800 andere verhuureenheden, verdeeld over de gemeenten Leiden en Voorschoten. Beide gemeenten bevinden zich in dezelfde woningmarktregio Holland Rijnland. Er zijn lichte karakterverschillen tussen deze gemeenten: Leiden heeft een meer stedelijk karakter dan Voorschoten. De Sleutels beheert in de gemeente Leiden circa 7.200 woningen (een derde van de sociale huurwoningvoorraad van corporaties) en in gemeente Voorschoten circa 500 woningen (een vijfde van de sociale huurwoningvoorraad van corporaties).

Belangrijke belanghebbenden zijn naast de gemeenten Leiden en Voorschoten, Huurdersbelangenvereniging de Eendracht, zorginstellingen zoals Activite, Binnenvest, Topaz en welzijnsinstellingen als Includio, Stichting Jeugd en Jongerenwerk, Present en Radius Voorschoten. In de gemeente Leiden deelt de Sleutels haar werkgebied met de woningcorporaties: Ons Doel, Portaal, SHWJ, Ymere en DUWO. In de gemeente Voorschoten was naast de Sleutels Woonzorg Nederland actief tijdens de visitatieperiode. In 2022 hebben Ons Doel en Rijnhart Wonen deze woningvoorraad van Woonzorg Nederland overgenomen. Zij beheren circa 200 respectievelijk ruim 800 woningen.

Bij de Sleutels werken 100 medewerkers; in totaal 87 fte (stand per 31 december 2021). De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden die op voordracht van Huurdersbelangenvereniging De Eendracht in de raad van commissarissen zitting hebben en één lid op voordracht van de OR.

De Sleutels is nog een van de weinige corporaties in Nederland met een verenigingsstructuur. Eind 2021 had de vereniging 178 leden; dus niet iedere huurder is automatisch lid. Het hoogste orgaan van de vereniging is de algemene ledenvergadering (ALV). Deze komt twee keer per jaar bijeen en wordt voorgezeten door de voorzitter van de RvC. In het voorjaar biedt het bestuur de jaarstukken aan ter goedkeuring, in het najaar bespreekt de ALV de plannen en de begroting voor het volgende jaar. Daarnaast komen tijdens deze bijeenkomsten allerlei zaken aan de orde die van belang zijn voor huurders.

Het bestuur en de RvC leggen in de ALV verantwoording af voor hun handelen. Een deel van de bevoegdheden van de ALV is gedelegeerd aan de RvC na aanpassingen in de Veegwet. Inmiddels is de Woningwet opnieuw aangepast en zijn daardoor bevoegdheden weer anders belegd. Naast het goedkeuren van de jaarstukken heeft de ALV ook een adviesrecht op een aantal onderdelen. Binnen de ALV is een kerngroep actief die dergelijke adviezen voorbereid.

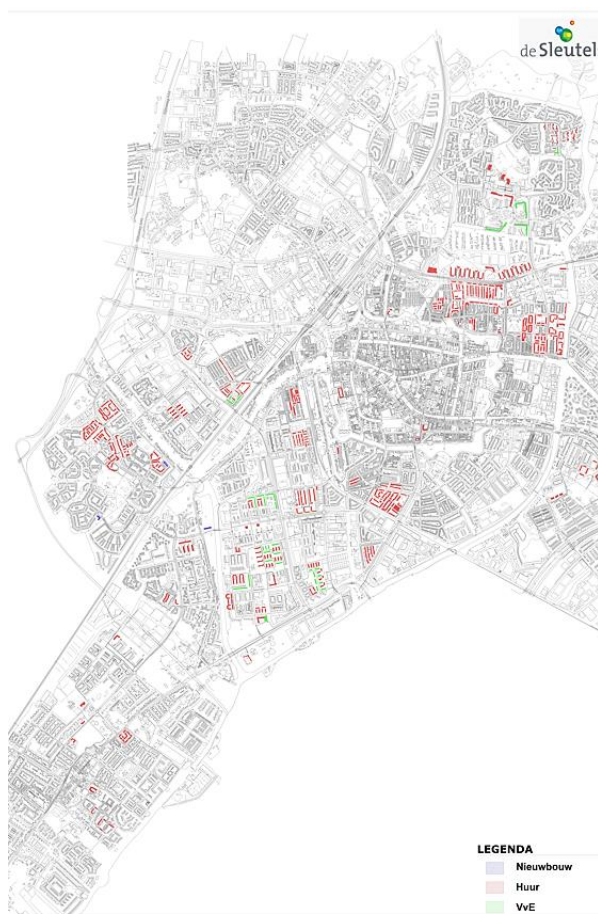
Tijdens de visitatieperiode hebben zich enkele bijzondere ontwikkelingen voorgedaan. In 2019 is er een ingrijpende reorganisatie geweest om een plattere organisatie te creëren, waardoor verantwoordelijkheden lager in de organisatie komen te liggen. Met als uiteindelijke doel stappen te maken in de transitie van een beherende naar een proactieve, ontwikkelende organisatie. Bovendien heeft er in oktober 2021, aan het einde van de visitatieperiode, een bestuurswissel plaatsgevonden; Gerda van den Berg trad na een bestuursperiode van elf jaar af en interim directeur-bestuurder Wijnand Fassotte trad aan als haar tijdelijke opvolger. Na de visitatieperiode, in augustus 2022, kwam de interim-periode tot een einde en begon de nieuwe directeur-bestuurder Danny Wijnbelt. Ook trad in 2022 de voorzitter van de RvC, Lex de Boer, voortijdig af.

## 1.2 Werkgebied de Sleutels

De Sleutels is werkzaam in de regio Leiden en specifiek in de gemeenten Leiden en Voorschoten. Het werkgebied kenmerkt zich als een stedelijke omgeving. De Sleutels is daar een van de grotere corporaties.

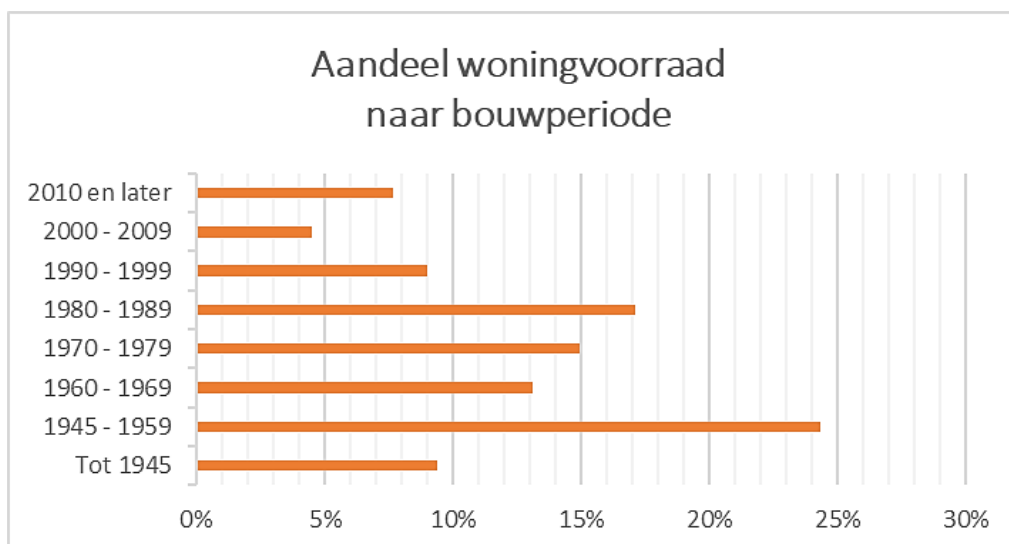
De bevolking in Leiden groeit al geruime tijd en volgens de woonvisie uit 2020 gaat deze groei zich de komende jaren voortzetten. Het aantal ouderen neemt toe naar verwachting. Ook het aantal studenten neemt toe. De huidige woningvoorraad in Leiden kan deze toenemende vraag niet opvangen en zal dus moeten groeien. Bouwlocaties zijn schaars in Leiden. Tegelijkertijd staat de gemeente voor een forse verduurzamingsopgave.

Gemeente Voorschoten voorziet een huishoudensgroei van 10 procent tot 2040 (Woonvisie 2019-2022) en wil haar woningvoorraad uitbreiden om aan die vraag tegemoet te komen. Voorschoten richt zich daarbij op jongeren, kwetsbare doelgroepen en ouderen. Ook in deze gemeente ligt een stevige verduurzamingsopgave.



Bron: de Sleutels, bezit uitgelicht in werkgebied

Het merendeel van de woningen (twee derde) van de Sleutels betreft gestapelde meergezinswoningen. Daarnaast is het grootste deel van het bezit gebouwd voor 1980 (circa 62 procent), waarbij circa 33 procent van het bezit al voor 1960 gebouwd was (zie tabel hieronder). Dat betekent dat niet alleen de gemeenten, maar ook de corporatie voor een grote renovatie- en verduurzamingsopgave staan.



Bron: De Sleutels

## 2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces

**Dit hoofdstuk gaat over de lokale prestatieafspraken die de Sleutels heeft gemaakt in de lokale driehoek, dus met haar huurdersorganisatie, de beide gemeenten, de collega-corporaties en hun huurdersorganisaties in haar werkgebied.**

Ten eerste treft u een beschrijving van de prestatieafspraken in de gemeenten Leiden en Voorschoten aan, en voor zover relevant, ook landelijke en regionale prestatieafspraken. Hieruit volgen de volkshuisvestelijke thema's die in de visitatie worden beoordeeld.

De daaropvolgende paragrafen gaan enerzijds over de kwaliteit van de prestatieafspraken en anderzijds het proces in de lokale driehoek. In paragraaf 2.2 komt de mening van de huurdersorganisatie en de gemeenten aan bod. De visitatiecommissie geeft in die paragraaf een beschouwing over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken. In paragraaf 2.3 worden verbeterpunten gegeven van de huurdersorganisatie en de beide gemeenten.

### 2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's

#### Woonvisies

In de visitatieperiode zijn zowel de woonvisie van de gemeente Leiden als de woonvisie van de gemeente Voorschoten geactualiseerd. Gekozen is voor een visie op de gewenste ontwikkeling van beide gemeenten, met een afzonderlijke uitvoeringsagenda, waarin de acties zijn benoemd om tot realisatie van de visie te komen. Deze uitvoeringsagenda staan aan de basis van de prestatieafspraken.

De woonvisie van Leiden is in 2019 vastgesteld en volgt de woonvisie op uit 2013. De vraag naar woningen is toegenomen en dat geldt vooral voor de vraag naar studentenwoningen. Vijf doelstellingen staan centraal (1) bouwen naar behoefte met de juiste woning op de juiste plek, (2) de voorraad wooneenheden voor studenten te vergroten, (3) extra aandacht geven aan kwetsbare doelgroepen, (4) de woningvoorraad en woonomgeving duurzamer maken en (5) de kwaliteit van de woonomgeving vergroten.

In Voorschoten is in de meest recente woonvisie uit 2019 een aantal wijzigingen doorgevoerd ten opzichte van de voorgaande visie. Het aandeel nieuw te bouwen sociale huurwoningen is gesteld op 25 procent, waarbij kwalitatief bijbouwen voor jongeren een speerpunt is. Verder moeten er 150 sociale huurwoningen extra worden gerealiseerd boven het al bestaande woningbouwprogramma, de gemeente wil energieneutraal zijn in 2030 en vernieuwde woonconcepten uitwerken die bijdragen aan het huisvesten van kwetsbare doelgroepen en ouderen.

#### Prestatieafspraken

De Sleutels heeft eind 2014 meerjarige prestatieafspraken voor de periode 2015-2020 gemaakt in de gemeente Leiden. Deze zijn eind 2020 herzien voor de periode 2020-2025. In de gemeente Voorschoten heeft de Sleutels eind 2016 meerjarige prestatieafspraken voor de periode 2017-2020 gemaakt. Ook deze zijn herzien in 2020 voor de periode 2020-2024. De intensiteit van samenwerking met de andere corporaties en huurdersorganisaties per gemeente verschilt.

Jaarlijks heeft de Sleutels in de gemeenten Leiden en Voorschoten met de lokale partners een jaarschijf geformuleerd, ter concretisering van de meerjarige afspraken.

Qua inhoud sluiten de prestatieafspraken aan bij de doelstellingen uit de woonvisies.

De prestatieafspraken hebben mede richting gegeven aan de maatschappelijke prestaties van de Sleutels. De thema's in de prestatieafspraken sluiten sinds de nieuwe meerjarige prestatieafspraken in hoge mate aan op de landelijke volkshuisvestelijke prioriteiten (rijksprioriteiten).

In overleg met de Sleutels zijn thema's benoemd, die leidend zijn bij de beoordelingen in de hoofdstukken Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden. De eerste vier onderstaande thema's zijn afgeleid uit bovengenoemde prestatieafspraken. Deze thema's worden bijna alle vier als zodanig in de prestatieafspraken van beide gemeenten gebruikt. Daarnaast is er een vijfde thema toegevoegd, aangezien de Sleutels in haar strategie ook ambities heeft geformuleerd op het terrein van haar dienstverlening. Zij ziet daarom graag dat dit thema beoordeeld wordt in de visitatie.

De thema's zijn:

1. Beschikbaarheid en betaalbaarheid
2. Duurzaamheid en woningkwaliteit
3. Wonen en Zorg & Huisvesting bijzondere doelgroepen
4. Leefbaarheid
5. Kwaliteit van dienstverlening.

In bijlage 6 is de onderverdeling van de ambities, prestatieafspraken en geleverde maatschappelijke prestaties per thema nader uitgewerkt in de factsheet. In het hoofdstuk Presteren naar Opgaven en Ambities staat de inhoud van de prestatieafspraken en de ambities op dienstverlening kort beschreven.

## **2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces**

### **Procesbeschrijving**

In de gemeente Leiden geven de meerjarige prestatieafspraken 2015-2020 de doelstellingen weer. Het proces om tot prestatieafspraken te komen en de gemaakte afspraken te monitoren en te actualiseren wordt door de gemeente geregisseerd.

Deze meerjarige prestatieafspraken en jaarschijf prestatieafspraken zijn om verschillende redenen niet door de huurdersorganisaties, waaronder de Huurdersbelangenvereniging De Eendracht (verder HBE) ondertekend. De HBE is de huurdersorganisatie waarin de huurders van de Sleutels zijn verenigd. De HBE vond tot 2020 dat de Sleutels te weinig gehoor gaf aan haar wens om meer te doen aan renovatie en nieuwbouw en heeft om die reden de prestatieafspraken niet ondertekend.

De nieuwe meerjarige prestatieafspraken 2020 t/m 2025 hebben de HBE en andere huurdersorganisaties wel ondertekend. Ook hier worden jaarschijf afspraken gemaakt. Jaarlijks worden deze jaarschijf afspraken voor de opvolgende twee jaren geactualiseerd. Vanwege de komst van de nationale prestatieafspraken is hier op dit moment vanaf geweken. Voor 2023 is er een activiteitenoverzicht opgesteld.

Minimaal twee keer per jaar wordt in een bestuurlijk overleg de (uitvoering van de) prestatieafspraken besproken. Aan het einde van het jaar/begin van het nieuwe jaar werd de jaarschijf voor de komende twee jaar vastgesteld in het bestuurlijk overleg. Deze bestuurlijk overleggen worden voorbereid in ambtelijke overleggen. In sommige gevallen wordt door de corporatie een bod gedaan. In dat geval worden huurdersorganisaties betrokken bij dit proces. In het voorjaar en in het najaar wordt de monitor op de prestatieafspraken besproken. Bovendien wordt de overeenkomst op de meerjarige prestatieafspraken in 2022 geëvalueerd.

In gemeente Voorschoten zijn de meerjarige prestatieafspraken 2017-2020 door alle partijen ondertekend. Net zoals bij de gemeente Leiden is de gemeente Voorschoten bij de prestatieafspraken de procesregisseur.

Jaarlijks worden in een jaarschijf voor het volgende jaar concrete activiteiten en werkzaamheden opgenomen. Sommige afspraken geven een doorkijk naar de jaren erop. Twee keer per jaar worden de afspraken geëvalueerd door alle partijen. In het overleg dat in het voorjaar plaatsvindt wordt de uitvoering gemonitord van de jaarschijf van het voorgaande jaar en wordt gestuurd op een goede uitvoering van de jaarschijf van het betreffende jaar.

In sommige gevallen bereiden de corporaties daarna een bod voor om tot jaarschijf afspraken te komen voor het volgende jaar. In dat geval worden deze in mei ter advisering aan de huurdersorganisaties voorgelegd. Vervolgens wordt in de maanden voorafgaand aan het bestuurlijk overleg in de ambtelijke kerngroep een conceptjaarschijf afspraken opgesteld. In het bestuurlijk overleg aan het einde van het jaar worden deze vastgesteld.

Voor de periode 2020 t/m 2024 hebben de partijen nieuwe meerjarige prestatieafspraken opgesteld. Ook hier worden jaarschijf afspraken gemaakt. Net zoals bij de gemeente Leiden is dit tot de jaarschijf van 2022. Voor 2023 is er een activiteitenoverzicht opgesteld.

Het jaarlijkse proces voor monitoring en totstandkoming van de jaarschijf afspraken is nagenoeg hetzelfde gebleven. In tegenstelling tot de meerjarige afspraken heeft de Sleutels geen bod gedaan van prestaties in de jaarschijven. Wel worden jaarlijks in een jaarschijf voor het volgende jaar concrete activiteiten en werkzaamheden opgenomen.

### **Kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken door belanghouders en corporatie**

De commissie heeft de huurdersorganisatie Huurdersbelangenvereniging de Eendracht en de gemeenten Leiden en Voorschoten via een enquête geraadpleegd over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces waarbinnen deze tot stand komen. Het onderwerp prestatieafspraken is verder ter sprake gekomen in de gesprekken met deze drie partijen.

De mate van tevredenheid over de samenwerking rondom de prestatieafspraken verschillen tussen de drie partijen. Gemeente Voorschoten geeft de hoogste waarderingen. De gemeente is voornamelijk tevreden over het oog hebben voor elkaars belangen. Gemeente Leiden is ook tevreden over de samenwerking, maar ziet meer ruimte om te komen tot verbetering.

HBE is bijna op alle onderdelen ontevreden over de samenwerking. Verbeterpunten zitten voor HBE met name op de onderdelen om de samenwerking professioneler te organiseren, een gezamenlijke ambitie te hebben en samen te werken en problemen op te lossen.

HBE geeft verder als nuance aan dat door samen te werken met de Sleutels er in de laatste jaren wel een paar goede prestatieafspraken met de gemeente zijn gemaakt. Een voorbeeld is het toevoegen van 1.500 sociale huurwoningen door corporaties en de duurzaamheidsafspraken.

De gemeente Leiden vindt het in het algemeen een moeizaam proces om tot prestatieafspraken te komen. Eén van de oorzaken is dat er veel partijen bij betrokken zijn. Specifiek over de Sleutels vindt de gemeente het positief dat de Sleutels altijd aanwezig is bij overleg over de prestatieafspraken en een houding heeft om er gezamenlijk uit te komen. Daarentegen geeft de gemeente aan dat de Sleutels wel behoedzaam is op de inhoud van de afspraak. Verder vindt zij het goed dat er wijkconsulenten en beleidsmedewerkers betrokken zijn in het proces.

Ook vindt de gemeente dat de prestatieafspraken concreter kunnen. Het is voor de gemeente een zoektocht om op alle terreinen (concrete) prestatieafspraken te maken. Op sommige thema's zijn er soms concrete resultaatgerichte doelstellingen geformuleerd, op andere thema's is de inhoud van de afspraak "dat we het met elkaar gaan bespreken".



Op dit moment zijn de afspraken veelal in een abstracte vorm geschreven. Een reden kan volgens de gemeente zijn dat veel partijen betrokken zijn in het proces.

Volgens de gemeente kan het helpen om de volgende keer vanuit de stadsvisie en de strategie van de corporatie afspraken te maken. Op onderdelen sluit de portefeuillestrategie van de Sleutels en het beleid van de gemeente namelijk niet bij elkaar aan. Bijvoorbeeld, volgens de gemeente kan meer aandacht gegeven worden aan leefbare diverse buurten. In de rand rond de stad staan nu veel sociale, oudere huurwoningen. Deze woningen komen in aanmerking voor sloop/nieuwbouw. De gemeente wil graag gemengde wijken met een divers woningaanbod ervoor terug. De Sleutels wil het huidig woningaanbod in een nieuwe situatie behouden. Als er meer woningen bijkomen dan wil de Sleutels met name kleine woningen toevoegen. Volgens de gemeente trekken deze woningen geen diverse doelgroep aan.

De gemeente Voorschoten is op hoofdlijnen positief over het proces rond de prestatieafspraken. Zij waardeert het langetermijnperspectief van de afspraken en de positieve samenwerking waarbij respect voor elkaars belangen, wederkerigheid, vertrouwen en openheid opvallen. Toch heeft de gemeente enkele verbeterpunten. De gemeente ervaart dat zij bij de prestatieafspraken meestal de procesregisseur zijn. Graag zouden zij meer initiatief zien bij de Sleutels in het proces, aangezien zij als corporatie degene zijn die verantwoordelijk is om bij te dragen aan volkshuisvestelijk beleid van de gemeente. Een dialoog hebben over elkaars rollen zou hier ondersteunend aan kunnen zijn. Die dialoog heeft nog niet plaatsgevonden. Bovendien vindt de gemeente dat het proces om tot afspraken te komen te lang duurt. Dit zorgt ervoor dat er te weinig tijd overblijft om met de inhoud bezig te zijn. Met de afspraken van 2022 zijn ze bijvoorbeeld nog niet begonnen, maar ze moeten al wel de afspraken voor 2023 voorbereiden. Dit is een groter aandachtspunt omdat er door overname van het bezit van Woonzorg Nederland twee corporaties in de gemeente zijn bijgekomen. Een mogelijkheid voor de gemeente is om te onderzoeken of de jaarschijven overslaan zou helpen en het bij werkafspraken te houden. Voor het jaar 2023 hebben de partijen het al op deze manier gedaan. Ook vindt de gemeente dat de kwaliteit van de prestatieafspraken een verbeterpunt is. Mede gezien de tijdsinvestering verwacht de gemeente er meer van.

### **Kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken: beschouwing van de visitatiecommissie**

De commissie heeft zich gebogen over het proces en de kwaliteit van de prestatieafspraken. Allereerst het **proces**.

De commissie constateert dat de Sleutels sinds de nieuwe meerjarige prestatieafspraken deze prestatieafspraken keurig met haar partners in beide gemeenten maakt. Het proces verloopt echter moeizaam in beide gemeenten. Dit heeft ook invloed op de kwaliteit van de prestatieafspraken. In de gemeente Leiden constateert de commissie dat de gemeente en de Sleutels op onderdelen niet tot elkaar komen, zoals in de discussie over investeringen in infrastructuur en de openbare ruimte. De commissie krijgt de indruk dat beide partijen elkaars belangen beter kunnen verstaan. Bovendien, in het verlengde hiervan, dat meer helderheid over elkaars rollen en meer onderling vertrouwen kan helpen om tot prestatieafspraken te komen.

In de gemeente Voorschoten ziet de commissie dat beide partijen elkaars belangen goed verstaan en zij overeenstemming hebben over de langetermijnopgave. Echter beide partijen hebben andere verwachtingen over de rol van procesregisseur om tot prestatieafspraken te komen. Daarnaast ziet de commissie ruimte voor verbetering in de snelheid om tot prestatieafspraken te komen.

Zorg- en welzijnspartijen worden niet betrokken bij de prestatieafspraken, terwijl zij toch van eminente betekenis zijn voor het behalen van een aantal belangrijke volkshuisvestingsdoelen in de komende tijd. Belangrijke ontwikkelingen, zoals de grote nieuwbouw- en verduurzamingsopgave in relatie tot de instroom van statushouders, de toename van kwetsbare bewoners en vergrijzing en de daarmee samenhangende draagkracht van wijken en buurten, zouden een goede aanleiding kunnen zijn voor het formuleren van een gezamenlijke opgave. Ondanks dat deze ontwikkelingen worden aangeraakt in de prestatieafspraken kan het naar de mening van de commissie hierbij helpen dat deze partijen deelnemen aan de totstandkoming van de prestatieafspraken. In welke vorm dan ook. Een vorm zou kunnen zijn dat zij input kunnen leveren voor de inhoud van de afspraken, maar deze afspraken niet ondertekenen. Mocht voor enige betrokkenheid van zorg- en welzijnspartijen worden gekozen dan is het van belang om oog te houden voor een efficiënt proces vanwege een toename van de deelnemers.

De commissie constateert verder dat de prestatieafspraken weliswaar jaarlijks worden geëvalueerd, maar dat de documentatie ervan slechts beperkt is gedaan. Met name van het monitoren op de prestatieafspraken in de gemeente Voorschoten is er weinig documentatie te vinden.

Dan de **kwaliteit** van de prestatieafspraken. De commissie heeft hier gekeken naar de actualiteit, de compleetheid en onderbouwing, het concreet zijn en wederkerigheid van de afspraken.

De actualiteit van de nieuwe meerjarige afspraken is volgens de commissie op orde. De thema's dekken de rijksprioriteiten en zijn gebaseerd op de gemeentelijke woonvisies en het volkshuisvestelijk kader. Aan de afspraken en woonvisie liggen (lokale) woningmarktonderzoeken ten grondslag. De commissie vindt de afspraken hiermee passend onderbouwd.

De prestatieafspraken zijn met name procesafspraken, veelal intentioneel en op hoofdlijnen geformuleerd, en weinig gericht op concrete resultaten. Dit is wel afhankelijk van het thema. Hierbij ziet de commissie overeenstemming met de behoedzame wijze waarop de Sleutels gedurende de visitatieperiode omging met het inzetten van vermogen. De commissie nodigt de partijen uit om concrete resultaatgerichte ('SMART') afspraken te maken. Hiermee kunnen de Nationale Prestatieafspraken bijvoorbeeld meer sturing geven in de woningbouw- en duurzaamheidsafspraken.

Afhankelijk van het thema mag de wederkerigheid in de afspraken nadrukkelijker tot uitdrukking kunnen komen, vindt de commissie. Hiermee worden de verwachtingen over en weer duidelijk en kunnen partijen elkaar beter aanspreken.

Kort samengevat geeft de commissie de onderstaande verbeterpunten mee, met de kanttekening dat de commissie zich bewust is dat meer partijen dan alleen de Sleutels betrokken zijn bij de totstandkoming van de prestatieafspraken.

- De commissie ziet dat een substantieel gedeelte van de prestatieafspraken intentioneel is geformuleerd en op het proces is gericht. In de verschillende prestatieafspraken ziet de commissie afspraken met werkwoorden als 'proberen', 'bereid zijn' en 'denken na'. De kwaliteit van de afspraken komt ten goede door dit soort werkwoorden uit de afspraken te halen en de afspraken SMART te maken, waardoor de realiteitswaarde stijgt.
- Net zoals volgens de vorige visitatiecommissie is het in de gemeente Leiden raadzaam om op onderdelen elkaar beter te verstaan, zoals in de openbare ruimte. Door het gezamenlijk belang vast te stellen en eraan te werken vanuit ieders verantwoordelijkheid. Hierdoor kunnen er mogelijk ook meer concrete en resultaatgerichte prestatieafspraken uit voortkomen.

- Voor opvolging van de prestatieafspraken is het bevorderend dat de documentatie van de monitoring in orde is.
- Discussie over de rol van procesregisseur bij de totstandkoming van de prestatieafspraken in de gemeente Voorschoten is wenselijk.
- Het is voor de uitvoering van de prestatieafspraken raadzaam om voor een versnelling te zorgen in de totstandkoming van de prestatieafspraken in de gemeente Voorschoten. Een dialoog hierover is wenselijk. Ook omdat er nieuwe corporaties aansluiten in het traject.

### **2.3 Verbeterpunten van belanghebbenden**

#### *Gemeente Leiden*

De gemeente ervaart een verschil in visie op verschillende onderdelen. Zij wil daarom graag meer op basis van een gedeeld beeld van de langetermijnpoging, vanuit de gemeentelijke stadsvisie en de strategische koers van de Sleutels, tot afspraken komen. Dit kan volgens de gemeente helpen om het proces tot prestatieafspraken meer in gezamenlijkheid te laten verlopen.

Ook zou de gemeente graag op elk thema concrete afspraken willen maken. Mogelijk is een gedeelde visie daarin ondersteunend.

#### *Gemeente Voorschoten*

De gemeente Voorschoten benoemt dat het komen tot prestatieafspraken sneller kan. Een suggestie die de gemeente benoemt is het overslaan van jaarschijven en eventueel alleen werkafspraken benoemen.

Daarnaast heeft de gemeente de behoefte dat de Sleutels meer initiatief neemt in de totstandkoming van de prestatieafspraken. De gemeente is nu de trekker van dit traject door onder andere het inplannen van de afspraken. Écht samen ervoor gaan van start tot finish zou het wat de gemeente betreft gelijkwaardiger maken.

#### *Huurdersorganisatie HBE*

HBE ziet als een verbeterpunt dat de prestatieafspraken worden gemonitord.

### 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

Bij Presteren naar Opgaven worden de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar beoordeeld. Deze beoordeling vindt primair plaats in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en huurdersorganisaties en aangevuld, indien relevant, met de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert. De commissie beoordeelt in dit hoofdstuk eveneens of de Sleutels de eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

Presteren naar Opgaven en Ambities			
	Cijfer	Cijfer	Weging
<b>Prestaties in het licht van de prestatieafspraken</b>		<b>6,6</b>	<b>75%</b>
Thema 1: Beschikbaarheid en betaalbaarheid	7,0		
Thema 2: Duurzaamheid en woningkwaliteit	6,0		
Thema 3: Wonen en zorg & huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,0		
Thema 4: Leefbaarheid	7,0		
Thema 5: Kwaliteit van dienstverlening	6,0		
<b>Ambities in relatie tot de opgaven</b>		<b>6,0</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>6,5</b>	

#### 3.1 De beoordeling over de prestaties op thema's uit prestatieafspraken

De commissie beoordeelt de feitelijke prestaties van de corporatie in relatie tot de lokale prestatieafspraken. Met een spreiding tussen een 6,0 en 7,0 en een gemiddelde score van **6,8** voldoet de Sleutels over het algemeen aan de afspraken op de verschillende thema's.

##### Beschikbaarheid en betaalbaarheid: 7,0

Bij dit thema zijn twee onderwerpen ondergebracht: (1) beschikbaarheid en (2) betaalbaarheid.

##### Wat is afgesproken?

De Sleutels heeft in de eerste twee jaren van de visitatieperiode in beide gemeenten afgesproken om de beschikbaarheid op peil te houden, in lijn met de voornemens uit de toenmalige woonvisies. In beide gemeenten is er op gemeentelijk niveau een ondergrens afgesproken van het aantal sociale huurwoningen. Mede vanwege de geconstateerde woningbehoefte in Leiden en omgeving hebben partijen vanaf 2020 in beide gemeenten meer bouwambities geformuleerd. In totaal is de prognose dat de Sleutels in de gemeente Leiden tot en met 2025 netto 360 woningen toevoegt. Bovendien is in die gemeente afgesproken om terughoudend te zijn met verkoop van sociale huurwoningen. In Voorschoten is op gemeentelijk niveau besloten om door corporaties 150 sociale huurwoningen toe te voegen tot en met 2030. Ten slotte zijn er op het thema beschikbaarheid afspraken gemaakt om vanaf 2021 doorstroming te verbeteren.

Op het gebied van betaalbaarheid heeft de Sleutels in de prestatieafspraken afgesproken vanaf 2020 een gematigd huurbeleid te volgen. De corporatie zegt toe om gedurende de visitatieperiode voor een bereikbare woningvoorraad te zorgen (op gemeentelijk niveau minimaal 70 procent met een goedkope of betaalbare huur). Verder zijn er afspraken gemaakt om huisuitzettingen te voorkomen en huurachterstanden te verminderen.

### **Oordeel commissie**

De commissie heeft de beschikbaarheid en betaalbaarheid als twee deelonderwerpen beoordeeld. Gemiddeld komt het oordeel op een **7,0**.

#### *Beschikbaarheid*

De commissie oordeelt dat de Sleutels heeft voldaan aan de opeenvolgende prestatieafspraken. Per saldo is de woningvoorraad in de afgelopen vier jaar niet alleen op peil gehouden, maar vergroot met circa 200 woningen. De Sleutels heeft haar woningvoorraad laten toenemen door aankoop (86), transformatie van bedrijfsruimte naar woningen (30) en door het terugkopen en in verhuur nemen van Koopgarantwoningen (105). De Sleutels heeft in de afgelopen visitatieperiode slechts twee woningen verkocht. Dat is een groot verschil ten opzichte van de vorige visitatieperiode toen er ruim 100 waren verkocht.

Wel constateert de commissie dat het de Sleutels beperkt gelukt is om in de afgelopen vier jaar nieuwe woningen bij te bouwen (50, in de gemeente Leiden).

Gezien het grote aantal woningbouwplannen dat in de pijplijn zit (50 'harde' en 550 'zachte' woningbouwplannen) heeft de commissie het vertrouwen dat de Sleutels in de komende visitatieperiode meer nieuwbouwwoningen zal realiseren dan zij in de afgelopen vier jaar heeft gedaan.

De commissie waardeert met een pluspunt de verschillende manieren waarop de Sleutels haar sociale huurwoningvoorraad in de afgelopen visitatieperiode heeft laten toenemen. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 7,0.

#### *Betaalbaarheid*

De commissie stelt vast dat de Sleutels zich ruim aan de prestatieafspraken heeft gehouden. Overeenkomstig de prestatieafspraken heeft zij zich actief ingezet om huurachterstanden te verminderen en huisuitzettingen te voorkomen door contact op te zoeken met huurders met een huurachterstand, tweedekansovereenkomsten te sluiten en convenanten voort te zetten. Als een pluspunt waardeert de commissie het gevoerde huurbeleid gedurende de visitatieperiode. Mede door dit gematigde en zorgvuldige beleid is de omvang van de bereikbare voorraad in zowel Leiden als Voorschoten toegenomen. De afgesproken ondergrens van 70 procent is in beide gemeenten ruim overtroffen. In Leiden is het aandeel bereikbare woningen toegenomen van 76 procent naar 81 procent; in Voorschoten zelfs van 78 procent naar 87 procent. Daarnaast heeft de Sleutels actief scheefhuurders benaderd voor huurverlaging en daarmee voor circa 10 procent van de huurders maatwerk geleverd.

De commissie waardeert het gematigde en zorgvuldige huurbeleid dat de Sleutels heeft gevoerd in de afgelopen visitatieperiode. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 7,0.

## Duurzaamheid en woningkwaliteit: 6,0

### Wat is afgesproken?

Alle corporaties – dus ook De Sleutels – hebben zich geconformeerd aan het Landelijk Energieakkoord, dat wil zeggen dat de corporatievoorraad over gemiddeld label B moet beschikken in 2021. In de prestatieafspraken ligt bij de Sleutels de focus op het volgen van overheidsbeleid. Dit is in de prestatieafspraken vertaald in activiteiten als het bouwen van aardgasvrije nieuwbouw, onderzoeken of aardgasvrije woning realiseren mogelijk is bij renovatie en het streven om kookgas te verwijderen bij mutatie. Op andere duurzaamheidsonderdelen, te weten circulair bouwen/renoveren en klimaatadaptatie, is De Sleutels overeengekomen om in de periode 2021-2025 vier projecten circulair aan te besteden en vanaf 2020 klimaatmaatregelen te nemen door bijvoorbeeld minimaal één 'groen dak'-project te realiseren bij één complex per jaar, groene tuinen te stimuleren bij huurders en hittestressmaatregelen te onderzoeken bij nieuwbouw en renovatie. Over de woningkwaliteit heeft de Sleutels met de gemeente Voorschoten prestatieafspraken gemaakt dat zij tot 2020 aan een set kwaliteitseisen voldoet. Dit houdt onder meer in dat haar woningvoorraad, volgens de methode om conditiemetingen te verrichten, gemiddeld een minimale conditiescore van 3 heeft (op een schaal van 1 t/m 6, waarbij 1 de hoogste score is). Vanaf 2020 zijn er nieuwe meerjarige prestatieafspraken gemaakt. Hierin staan geen prestatieafspraken meer over woningkwaliteit.

### Oordeel commissie

De commissie heeft Duurzaamheid en Woningkwaliteit als twee deelonderwerpen beoordeeld. Gemiddeld komt het oordeel op een **6,0**.

#### *Duurzaamheid*

De visitatiecommissie ziet dat de Sleutels zich grotendeels heeft gehouden aan de gemeentelijke prestatieafspraken op het gebied van duurzaamheid. Op het gebied van circulariteit en klimaatadaptatie heeft de Sleutels bijvoorbeeld groene daken aangebracht bij het renovatieproject Centrale Blokken, levert zij een materialenpaspoort op na renovatie van de Centrale Blokken en is zij van plan om de woningen van Hoven Oost circulair te slopen. Hiermee constateert de commissie dat de Sleutels omtrent circulariteit en klimaatadaptatie de eerste stappen aan het zetten is. Daarnaast heeft de Sleutels energiecoaches ondersteund om woonlastenbesparingen mogelijk te maken. Mede gezien de groeiende urgentie door de stijgende gasprijzen vindt de commissie dat positief.



In de prestatieafspraken is geen energielabelprestatie afgesproken. Toch vindt de commissie de prestaties op dit onderwerp teleurstellend. De Sleutels heeft met een gemiddeld energielabel C eind 2021 het Landelijk Energieakkoord niet behaald. Zij heeft in de afgelopen vier jaar delen van haar woningbezit verduurzaamd door het uitvoeren van een grondige renovatie. Deze renovatieprojecten nemen in voorbereiding en uitvoering veel tijd in beslag. In de afgelopen vier jaar hebben door deze duurzaamheidsstrategie 455 woningen een grote stap in energielabel gezet. De commissie erkent dat het realiseren van grote en complexe verduurzamingsprojecten lang kan duren, toch verwacht zij van de Sleutels meer voortvarendheid en realisatiekracht in de aanpak van de verduurzamingsopgave. Er blijven volgens de commissie voldoende woningen over die via

planmatig onderhoud, renovatie of het aanbieden van keuzepakketten voor huurders (bijvoorbeeld zonnepanelen) verduurzaamd hadden kunnen worden.

De verduurzaming is aan het einde van de visitatieperiode meer op gang gekomen: de grote verduurzamingsprojecten zijn eind 2021 afgerond of in een afrondende fase beland, zonnepanelen worden vanaf 2022 grootschalig geplaatst en vanaf 2022 is het verwijderen van kookgas bij mutatie standaard. De commissie heeft vertrouwen dat deze stijgende lijn wordt voortgezet. De commissie ziet dat dankzij de afronding van projecten als de Prinsessenbuurt en de Centrale Blokken voor een gedeelte van de woningvoorraad een grote stap is gezet in energielabels. Volgens de commissie was het desondanks wenselijk geweest om in de afgelopen jaren de noodzakelijke inspanningen uit het Landelijke Energieakkoord krachtiger terug te laten komen in de lokale prestatieafspraken. Zij beschouwt het niet halen van het Landelijk Energieakkoord dan ook als een minpunt. De commissie beoordeelt daarom de prestaties op het gebied van duurzaamheid met een 5,0.

### *Woningkwaliteit*

De commissie ziet dat de woningkwaliteit van de Sleutels overwegend in orde is en dat zij richting het einde van de visitatieperiode meer op stoom is gekomen met de uitvoering van renovaties. Bij renovatie neemt de Sleutels de verduurzaming van de woningen in de aanpak mee. De commissie beoordeelt de prestaties op het gebied van woningkwaliteit daarom met een 7,0.

De Sleutels heeft voldaan aan de prestatieafspraken door haar woningen op een acceptabel kwaliteitsniveau te behouden. Volgens haar eigen conditiemetingen zijn haar woningen in prima staat (een gemiddelde conditiescore van 1,8, d.w.z. een goede conditie).

De commissie ziet daarnaast de volgende pluspunten.

In het algemeen waarderen de huurders de kwaliteit van het onderhoud van de woningen (boven)gemiddeld volgens de Aedes-benchmark. Dat is voor de commissie een belangrijke basis in de beoordeling van de gemiddelde kwaliteit van het woningbezit.

Ook krijgen beide gemeenten geen klachten van huurders over de woningkwaliteit.

Verder waardeert de commissie dat de Sleutels tijdens de visitatieperiode is gestart met enkele grondige renovatieprojecten die de woningkwaliteit sterk verbeteren. Een voorbeeld daarvan zijn de Centrale Blokken in de buurt Oude Kooi in de gemeente Leiden waarbij 139 vooroorlogse woningen grondig gerenoveerd worden en hun monumentale status behouden blijft.

## **Wonen en zorg & Huisvesting bijzondere doelgroepen: 7,0**

### **Wat is afgesproken?**

De Sleutels draagt naar rato van omvang bij aan de taakstelling van de beide gemeenten om statushouders te huisvesten. Bovendien levert zij woningen in het kader van de contingentenregeling aan mensen die uitstromen van een instelling. Het jaarlijkse aantal benodigde woningen voor deze bijzondere doelgroepen wordt bepaald vanuit Holland Rijnland, een regionaal samenwerkingsverband. Bij nieuwbouwprojecten is het streven om 10 procent voor bijzondere doelgroepen beschikbaar te maken. Enkele (sloop)woningen inzetten door de Sleutels voor tijdelijke verhuur aan mensen die uitstromen uit maatschappelijke opvang. Exploiteren van woningen die geschikt zijn voor huurders met een bijzondere zorgvraag in samenwerking met zorgpartijen. Ten slotte bijdragen dat ouderen zo lang mogelijk in hun eigen woningen (kunnen) blijven wonen.

### **Oordeel commissie**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,0**.

De commissie ziet dat de Sleutels zich ruim aan de prestatieafspraken heeft gehouden. De Sleutels heeft in de gemeente Leiden en Voorschoten jaarlijks (ruimschoots) voldaan aan de afspraak om naar rato van haar omvang statushouders te huisvesten. De achterstand in 2018 in de gemeente Voorschoten heeft de Sleutels in 2019 ingehaald. Bovendien heeft de Sleutels aan de contingentenregeling voldaan door de gevraagde woningen te leveren om mensen te huisvesten die uitstromen van instellingen. Bovendien draagt ze eraan bij dat ouderen langer thuis kunnen blijven wonen. Zij heeft 880 woningen gelabeld die zij met voorrang verhuurt aan senioren en een budget ingezet om kleine voorzieningen aan te brengen in de woning om langer thuis te kunnen blijven wonen. De commissie beschouwt het als een pluspunt dat de Sleutels zich actief heeft ingezet om huisvesting voor de bijzondere doelgroepen te realiseren. In 2018 is het Nico van der Horspark-project gerealiseerd waar door de Sleutels 50 tijdelijke woningen zijn opgeleverd. Deze worden bewoond door een mix van statushouders en reguliere huurders. Bovendien heeft zij voorbereidingen getroffen voor het nieuwbouwproject Puzzelstuk waar jongeren met een beperking zullen worden gehuisvest. In totaal worden daar 16 woningen gebouwd die in 2022 worden opgeleverd.

## **Leefbaarheid: 7,0**

### **Wat is afgesproken?**

De Sleutels heeft op dit onderdeel beknopte en enigszins gefragmenteerde prestatieafspraken gemaakt. De prestatieafspraken hebben te maken met het zorgen voor een leefbare woonomgeving (schoon, heel en veilige buurt), samenwerken met partners om de leefbaarheid te verbeteren (zie bijlage 6 voor meer detail) en het ondersteunen van bewonersinitiatieven voor verbetering van leefbaarheid.

### **Oordeel commissie**

De commissie ziet dat de Sleutels zich ruimschoots aan de prestatieafspraken op het gebied van leefbaarheid heeft gehouden. Zij beschouwt de verschillende leefbaarheidsactiviteiten die de Sleutels met haar partners uitvoert en de positieve ontwikkeling in het actief zoeken naar contact met haar huurders als een pluspunt. De commissie vindt dat de Sleutels kan doorgroeien naar een meer integrale aanpak op het gebied van leefbaarheid, met een meer expliciete afstemming van leefbaarheidsactiviteiten op de specifieke uitdagingen in wijken en buurten. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,0**.

De commissie ziet dat de Sleutels inzet heeft geleverd om te zorgen voor een schone, hele en veilige buurt. In 2018 heeft zij een KWH-buurtonderzoek gedaan om de leefbaarheidssituatie voor haar hele woningbezit in kaart te brengen. Hierna heeft zij specifieke acties uitgezet om enkele geconstateerde knelpunten aan te pakken. Bijvoorbeeld aanpak van zwerfafval in de Horsten, het plaatsen van armaturen in brandpoorten in de Stevenschhof en extra schoonmaakinzet van portieken.

De commissie ziet het als een pluspunt dat de Sleutels in samenwerking met partners aan de leefbaarheid heeft gewerkt. Dit doet de Sleutels onder andere door Stichting Present te ondersteunen om klusjes te doen voor kwetsbare bewoners, deel te nemen aan de Werkgroep Sociale Relaties met welzijnspartners met als doel om in de Stevenschhof nieuwe bewoners te verwelkomen en eenzaamheid te verminderen en bewonersinitiatieven te ondersteunen.

Als onderdeel van dit pluspunt waardeert de commissie ook dat wijkmedewerkers van de Sleutels verweven zijn in buurtnetwerken. Bijvoorbeeld in Hoven Oost werken wijkmedewerkers intensief samen met de wijkagenten, met Includio en Thuiszorg. Ook onderhouden zij daar contacten met



Bewonersvereniging Zwijgers van Noord, houden zij een spreekuur in Noorderlicht en sluiten zij aan bij buurtactiviteiten. De commissie waardeert de groeiende alertheid en actieve inzet van de Sleutels om de leefbaarheid van de buurt te verbeteren.

Ten slotte ziet de commissie dat de Sleutels sinds 2021 actiever in contact is met haar huurders in de wijk. Dit deed de corporatie onder meer door vijf keer de wijkbus in te zetten en in deze gevallen bij bewoners aan te bellen, vaak samen met bewonerscommissie, gemeente, politie, boa's en/of sociale partners. Bovendien hield zij op verschillende plekken in de wijk, onder andere dus in de omgeving van Hoven Oost, wekelijkse spreekuren. Het actief zoeken naar contact met haar huurders rekent de commissie als een pluspunt.

## **Kwaliteit van dienstverlening: 6,0**

### **Wat is voorgenomen in het ondernemingsplan?**

Dit onderdeel van de beoordeling vloeit voort uit het ondernemingsplan van de Sleutels en is dus geen onderdeel van de prestatieafspraken. De Sleutels heeft ambitieuze doelstellingen geformuleerd voor de kwaliteit van haar dienstverlening. Zij streeft naar een excellente dienstverlening die klantgericht is.

### **Oordeel commissie**

De commissie heeft bij haar oordeel gelet op de prestaties van De Sleutels in verhouding tot haar hoge ambities en gekeken naar de resultaten van de Aedesbenchmark.

Wat het eerste betreft blijkt dat de Sleutels haar eigen hoge ambities voor een excellente dienstverlening niet heeft kunnen waarmaken. Dit ondanks de pogingen die de Sleutels heeft ondernomen om de tevredenheidscijfers te verbeteren. Zij heeft bijvoorbeeld klantenpanels ingezet, een klantenportaal en een nieuw primair ICT-systeem geïmplementeerd en een klantvisie opgesteld. De inspanningen zijn gepleegd in Coronatijd, waarin het contact bemoeilijkt werd. Op de Aedesbenchmark scoort de Sleutels een B op het huurdersoordeel, vergelijkbaar met het landelijk gemiddelde. In het KWH-onderzoek dat aan deze score ten grondslag ligt, behaalt zij gemiddeld bijna een 8 op tevredenheid. Deze tevredenheidsmeting is fijnmaziger en wordt over meerdere primaire processen gemeten: klantcontact, woning zoeken, nieuwe woning betrekken, huur opzeggen, uitvoeren van reparaties en uitvoeren van onderhoud. Uit deze cijfers komt dus een kwaliteit van dienstverlening naar voren, die overeenstemt met wat gebruikelijk is in de sector. Over de afgelopen vier jaar laten de cijfers in de Aedes-benchmark en van het KWH-onderzoek een dalende trend zien (respectievelijk in 2018 gemiddeld een 8,1 en 8,0; in 2021 gemiddeld een 7,8 en 7,8).

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **6,0**, voornamelijk omdat de corporaties haar ambities niet heeft kunnen waarmaken, ondanks haar inzet en een voor de sector gebruikelijke kwaliteit van dienstverlening. De dalende trend in de tevredenheidsscores heeft daarbij eveneens een rol gespeeld.

## **3.2 De beoordeling over de ambities in relatie tot de opgaven**

### **Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven**

#### *Ondernemingsplan 2016-2020*

Tijdens de visitatieperiode was deze ondernemingsstrategie voor de Sleutels de basis om maatschappelijke prestaties te realiseren. Hierin heeft zij drie speerpunten benoemd; 'klantgerichte dienstverlening', 'betaalbare woningen' en 'sociaal vangnet' die in combinatie het motto 'Wij zijn

volkshuisvesters' vertegenwoordigen. Deze speerpunten zijn nader uitgewerkt in specifiekere doelstellingen.

#### *Ondernemingsplan 2021-2024*

Eind 2020 -nadat de afdelingsjaarplannen al waren opgesteld- was het maakproces van het nieuwe Ondernemingsplan 2021-2024 'Samen ontdekken we meer' afgerond. In de afdelingsjaarplannen voor 2021 is daarom het oude ondernemingsplan nog als basis genomen.

In het nieuwe ondernemingsplan legt de Sleutels de focus op het bieden van een goed thuis in aantrekkelijke wijken. In vergelijking met het vorige ondernemingsplan betreft zij nadrukkelijker haar netwerk in haar ambities. Dit heeft zij onder andere op de onderwerpen huurdersparticipatie, wonen-zorg-welzijn en ketensamenwerking gedaan. Bovendien heeft zij, in tegenstelling tot het vorige ondernemingsplan, ambities geformuleerd die betrekking hebben op de inzet van haar financiën om maatschappelijk te presteren en de organisatieontwikkeling.

In dit ondernemingsplan heeft zij drie hoofdambities uitgewerkt: 'Wonen in de Toekomst', 'Kracht van Samen' en 'Innovatie in Relatie'. Elke hoofdambitie heeft zij nader uitgewerkt in sub-ambities. Hierbij heeft de Sleutels ook oog voor haar organisatie en financiën. Om bovenstaande ambities te verwezenlijken heeft zij namelijk de volgende randvoorwaarden opgesteld:

- Kostenbewust middelen inzetten en gericht op maatschappelijk rendement
- Een lerende en wendbare organisatie zijn met blik op de toekomst.

De ambities op de thema's duurzaamheid en beschikbaarheid zijn concreter uitgewerkt in de Portefeuillestrategie 2021-2031. Na vaststelling van het ondernemingsplan is deze portefeuillestrategie herijkt en daarbij afgestemd op het ondernemingsplan.

#### **De beoordeling over de ambities in relatie tot de opgaven: 6,0**

De commissie beoordeelt op basis van de beschikbare documenten en gesprekken met corporatie en belanghouders in hoeverre de ambities van de corporatie voldoen in relatie tot de opgaven.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **6,0**.

De Sleutels heeft voor het grootste deel van de visitatieperiode een ondernemingsplan en portefeuillestrategie in gebruik gehad die volgens de commissie nog wat kon winnen aan concreetheid en compleetheid in doelstellingen. Bovendien waren de doelstellingen niet helemaal passend bij de opgaven in het werkgebied, bijvoorbeeld op het gebied van verduurzaming en maakte de Sleutels maar voor een gedeelte gebruik van haar financiële mogelijkheden (zie Presteren naar Vermogen).

De commissie ziet dat dit veranderd is. In het laatste jaar van de visitatieperiode heeft zij namelijk haar ondernemingsplan en portefeuillestrategie geactualiseerd waarin met name doelstellingen op het gebied van beschikbaarheid en verduurzaming sterk opgehoogd zijn. Hierbij heeft zij geprognosticeerd om volledig gebruikt te maken van haar financiële mogelijkheden om deze doelstellingen waar te maken. Gezien de groeiende urgentie op beide thema's passen deze ambities bij de externe opgave. De commissie waardeert de zeer hoge ambities, maar ziet voor de Sleutels ook aandachtspunten om deze doelstellingen daadwerkelijk te behalen.

Bovendien ziet de commissie nadrukkelijk in het nieuwe ondernemingsplan terug dat zij de maatschappelijke opgaven samen met haar partners aan wil pakken. Dit geldt voor verschillende terreinen, waaronder beschikbaarheid, en wonen, zorg en welzijn. De commissie waardeert deze sterke focus op samenwerking. Zij ziet dat de Sleutels in het behalen van haar doelstellingen afhankelijk is van andere partijen bijvoorbeeld in het realiseren van haar beschikbaarheidsambities.

## 4 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft de beoordeling weer die belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van de Sleutels. Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens zes face-to-facegesprekken geïnterviewd over de prestaties van de Sleutels.

### 4.1 De belanghebbenden van de Sleutels

#### Huurdersbelangenvereniging de Eendracht

Huurdersbelangenvereniging de Eendracht (verder HBE) vertegenwoordigt de huurders van de Sleutels. HBE is actief in het geven van beleidsadviezen aan de Sleutels en is partij bij het maken van prestatieafspraken. Zij heeft aan de visitatiecommissie oordelen gegeven over het presteren van de Sleutels. Daarnaast zijn er op wijk- of complexniveau verschillende bewonerscommissies actief. De visitatiecommissie heeft met het bestuur van de HBE gesproken. In het kader van het experiment heeft de commissie tijdens een dialoogsessie ook met vertegenwoordigers van twee bewonerscommissies gesproken. De HBE is gevraagd om cijfers te geven op de onderdelen van presteren volgens belanghebbenden. Input van de bewonerscommissies is meegenomen bij de verbeterpunten.

#### Gemeenten Leiden en Voorschoten

Het werkgebied van de Sleutels strekt zich uit over de gemeenten Leiden en Voorschoten. Met deze beide gemeenten heeft de Sleutels prestatieafspraken gemaakt. De Sleutels onderhoudt nauwe contacten met beide gemeenten. De corporatie overlegt frequent met beide gemeenten op bestuurlijk en ambtelijk niveau. De commissie heeft gesproken met beleidsambtenaren van beide gemeenten tijdens de visitatiegesprekken. Zij hebben aan de visitatiecommissie oordelen gegeven over het presteren van de Sleutels volgens de gemeente. Daarnaast heeft de commissie een online interview gehouden met de wethouder van Leiden. Bij de gemeente Voorschoten zijn meerdere wisselingen geweest bij de functie wethouder wonen gedurende de visitatieperiode. Hierdoor was de huidige wethouder te kort in dienst om een waardevolle aanvulling te zijn op de beleidsambtenaar. Mede hierom en vanwege de beperkte omvang van de voorraad van de Sleutels in Voorschoten heeft de commissie geen visitatiegesprek met deze wethouder gehad. Ten slotte, in het kader van het experiment, is de projectleider van plangebied de Zwijger aangesloten bij de dialoogsessie.

#### Zorg- en welzijnspartijen

De Sleutels werkt samen met verschillende organisaties uit de zorg- en welzijnssector, zoals Stichting Present Leiden (vrijwilligerswerk), Inluzio (welzijn), Cardea Jeugdzorg, Buurtbemiddeling, Binnenvest (ondersteuning van -bijna- dak- of thuislozen) en Topaz (woonzorgdiensten). In het kader van het experiment heeft de commissie zorg- en welzijnspartijen op uitvoeringsniveau gesproken over de samenwerking met de Sleutels. Het betrof een buurtcoach in de Morschwijk van Inluzio en een programmanager vastgoed van Topaz. Daarbij zijn de belanghebbenden conform de opzet van het experiment niet verder gevraagd om een cijfermatig oordeel over de prestaties. Wel heeft de commissie inhoudelijke input van deze belanghebbenden in dit hoofdstuk verwerkt.

## Collega-corporaties

Binnen het werkgebied van de Sleutels zijn Ons Doel, DUWO, Woonzorg Nederland en Portaal de belangrijkste collega-corporaties. De commissie heeft Ons Doel uitsluitend gesproken in het kader van het visitatie experiment, omdat deze corporatie betrokken is bij Hoven Oost. Daarbij is conform de opzet van het experiment niet gevraagd om cijfermatige oordelen. De overige corporaties zijn niet gesproken in het kader van de visitatie.

## Ketenpartners

Met BPD, HEMUBO en Heembouw heeft de Sleutels een ketensamenwerking op het gebied van planmatig onderhoud, renovatie en projectontwikkeling. De commissie heeft met deze drie partijen gesproken, zowel voor de reguliere visitatie als in het kader van het experiment. Voor Presteren volgens Belanghebbenden hebben zij geen cijfers gegeven vanwege de afhankelijkheid van de Sleutels in de ketensamenwerking. Zij hebben wel van de gelegenheid gebruik gemaakt om als partner verbeterpunten mee te geven aan de Sleutels. Daarnaast heeft de commissie ook gesproken met Heijmans in het kader van het visitatie experiment, aangezien zij betrokken zijn bij de projectontwikkeling van plangebied de Zwijger waar Hoven Oost ook onder valt.

### 4.2 De beoordeling van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties

Presteren volgens Belanghebbenden					
	Huurders- vereniging	Gemeente(n)	Cijfer	Cijfer	Weging
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>				<b>5,5</b>	<b>50%</b>
1. Beschikbaarheid en betaalbaarheid	4,0	7,0	5,5		
2. Duurzaamheid en woningkwaliteit	4,0	6,0	5,0		
3. Wonen en zorg & huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,5	7,0	6,8		
4. Leefbaarheid	3,0	7,0	5,0		
5. Kwaliteit van dienstverlening	5,0		5,0		
<b>Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie</b>	6,0	7,6	6,8	<b>6,8</b>	<b>25%</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op beleid van de corporatie</b>	5,0	6,5	5,8	<b>5,8</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>					<b>5,9</b>

Alleen de beide gemeenten en de HBE hebben hun beoordeling gegeven in de vorm van een cijfer op drie terreinen. Gemiddeld scoort de Sleutels een **5,9** op het Presteren volgens Belanghebbenden. Gemeenten zien een woningcorporatie die over het algemeen een fijne samenwerkingspartner is. HBE ziet dat de samenwerking met de Sleutels is gegroeid in de visitatieperiode en ziet mogelijkheden om deze ontwikkeling voort te zetten.

#### a. Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een beoordeling over de in hoofdstuk 2 genoemde thema's. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een beoordeling.

## **Beschikbaarheid en betaalbaarheid**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 5,5.

HBE (waardering 4,0) ziet dat de Sleutels substantieel meer had kunnen leveren op dit onderdeel en geeft de Sleutels hiervoor een onvoldoende. Zij vindt dat in relatie tot het financieel vermogen de Sleutels te weinig heeft geïnvesteerd in het bouwen van woningen. HBE is niet tevreden over de stijging van de huren.

De gemeenten waarderen de Sleutels op dit onderdeel verschillend. De gemeente Leiden ziet dat de huidige prestaties van de Sleutels voldoende zijn. Zij waardeert het dat de Sleutels terughoudend is in de verkoop van woningen, Koopgarantwoningen terugkoopt en weer in verhuur neemt, en grote ambities heeft op het gebied van beschikbaarheid. De gemeente vindt dat er in de afgelopen vier jaren te weinig gerealiseerd is in het toevoegen van woningen aan de stad. Projecten duren volgens de gemeente te lang. De gemeente ziet dat dit ook deels ook te maken heeft met de eigen inzet. De gemeente Voorschoten oordeelt positief over de prestaties van de Sleutels op dit onderdeel. Zij ziet een woningcorporatie die graag wil investeren en hierover het gesprek voert met de gemeente. De gemeente vindt dat de Sleutels actiever in gesprek kan gaan met de gemeente over kansen voor woningbouwlocaties.

## **Duurzaamheid en woningkwaliteit**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 5,0.

HBE waardeert dit thema met een onvoldoende. Bij een verduurzamingsproject kiest de Sleutels in de beleving van de HBE voor een beperkte set aan maatregelen en heeft ze te weinig toezicht op de afwerking.

De gemeente Leiden waardeert dit onderdeel met een voldoende. Zij ziet dat de Sleutels aan het investeren is en projecten in ontwikkeling heeft. De gemeente vindt dat het te lang duurt voordat resultaat wordt geboekt. Zij denkt dat de Sleutels op dit onderdeel beter kan presteren. De gemeente Leiden constateert namelijk dat de gemiddelde Energie-Index van de woningvoorraad achterloopt bij het landelijke corporatiegemiddelde en dat het plaatsen van zonnepanelen nog niet is begonnen. De gemeente Voorschoten onthoudt zich van het geven van een cijfer, aangezien zij te weinig inzicht heeft om hier een oordeel over te geven.

## **Wonen en zorg & huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 6,8.

HBE waardeert dit onderdeel met een 6,5. Gedurende de visitatieperiode is één project gerealiseerd voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen en andere 'nieuwe' woon- en zorgprojecten lopen goed. Projecten die al langer bestaan lopen minder goed. HBE geeft aan dat dit met name door de zorgverleners komt. Zij vindt dat de Sleutels deze zorgverleners hierop mag aanspreken.

De gemeenten geven op dit onderdeel de Sleutels een ruime voldoende. De gemeente Leiden ziet de Sleutels op dit prestatieveld als een degelijke maar enigszins behoudende partij: de Sleutels doet wat er gevraagd wordt maar is niet vernieuwend. De gemeente Voorschoten daarentegen ziet de Sleutels als een actieve partij die meedenkt in creatieve oplossingen, zoals Friendswoningen. Een vlotte uitstroom vanuit beschermd wonen en maatschappelijke opvang naar reguliere woningen is nog onvoldoende op gang gekomen. De Sleutels heeft bijvoorbeeld haar woningvoorraad nog niet gelabeld op geschiktheid voor mensen die uitstromen van beschermd wonen of maatschappelijke opvang.

Incluzio benoemde een positieve noot over de Sleutels over de samenwerking in de Morschwijk. Met een wijkbeheerder van de Sleutels bellen corporatie en welzijnsinstelling gezamenlijk aan bij bewoners om hen te helpen waar nodig. Meer dan 20 bewoners hebben zij in de Morschwijk in een half jaar tijd geholpen, onder meer met ondersteuning vanuit WMO.

## **Leefbaarheid**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 5,0.

HBE waardeert dit onderdeel met een ruime onvoldoende (3,0). Zij is ontevreden over de rol van de Sleutels bij het oplossen van overlast in de Muziekbuurt bij 50+-complexen. De recente aanpassing van de procedure om overlastklachten digitaal te melden, wordt door de bewoners als een verslechtering ervaren. Bovendien vindt de HBE dat de Sleutels in sommige gevallen te snel het oplossen van overlastklachten bij een ander legt, zoals bij de politie.

De gemeente Leiden waardeert dit onderdeel met een ruim voldoende. De gemeente is tevreden over de samenwerking. De Sleutels houdt zich aan afspraken en er vindt structureel overleg plaats, ook met partners in de wijk. De gemeente constateert dat het moeite kost om beide belangen naar elkaar toe te brengen. Een voorbeeld is dat beiden een ander uitgangspunt hanteren om de openbare ruimte en de woning op elkaar aan te sluiten. Bij de gemeente is de openbare ruimte leidend en bij de Sleutels de woning. De gemeente Voorschoten onthoudt zich van het geven van een cijfer, aangezien zij te weinig inzicht heeft om hier een oordeel over te geven.

Incluzio is tevreden over de verwevenheid van de Sleutels in het lokale netwerk bij de Morschwijk in Leiden. De desbetreffende wijkbeheerder weet de verschillende disciplines van Incluzio te vinden wanneer nodig.

## **Kwaliteit van dienstverlening**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 5,0.

HBE waardeert dit onderdeel gemiddeld met een 5,0. De kwaliteit van dienstverlening hangt volgens hen te sterk af van de medewerker met wie de huurders te maken heeft. Bovendien krijgt HBE signalen dat de Sleutels klachten van individuele huurders niet adequaat oppakt. Beide gemeenten onthouden zich van het geven van een cijfer, aangezien zij te weinig inzicht hebben om hier een oordeel over te geven. Al geven beide gemeenten aan dat zij geen klachten van huurders ontvangen. Gemeente Voorschoten geeft aan dat dit wel zo is bij andere corporaties.

### **b. Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 6,8.

HBE waardeert dit onderdeel met een voldoende. Met name met personen 'lager' in de organisatie hebben zij een goede verstandhouding. Bij sommige managers en de voormalig directeur-bestuurder heeft de HBE niet altijd het idee dat er samen met de HBE wordt gewerkt aan een gezamenlijk doel. Sinds de komst van de interim directeur-bestuurder zit in bovenstaande punten verbetering.

De gemeenten geven hiervoor een ruim voldoende tot een (zeer) goed. De gemeente Leiden gaf op dit onderdeel een ruim voldoende. De komst van de interim directeur-bestuurder gaf rust voor de gemeente. In de afgelopen vier jaren waren er wisselingen op managementniveau die onrust gaven. Deze wisselingen vonden zowel bij de Sleutels als bij de gemeente plaats. Op medewerkersniveau zijn tijdens de visitatieperiode veelal dezelfde mensen aan het werk.

De gemeente Leiden waardeert hun hoge betrokkenheid. Dit was onder andere te merken doordat er korte lijnen zijn met medewerkers van uitvoering en beleid. Bovendien waardeert de gemeente de uitgebreide overlegstructuur die zij op managementniveau hebben op wijk-, stad- en regionaal niveau op thema's als verduurzaming en huisvesting van bijzondere doelgroepen.

De gemeente Voorschoten is zeer tevreden over de relatie en de wijze van communicatie. Zij ervaart de Sleutels als een prettige, open gesprekspartner en heeft goede contacten met de bestuursondersteuner en met de interim directeur-bestuurder. Zij heeft het idee dat zij gezamenlijk goed op één lijn zitten, met name op ambtelijk niveau.

### **c. Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 5,8.

Huurdersbelangenvereniging de Eendracht waardeert dit onderdeel gemiddeld met een onvoldoende. Afhankelijk van de persoon bij wie zij advies uitbrengen ervaren zij de ene keer meer invloed op beleid dan de andere keer. Ook stelt HBE vast dat zij aan het einde van de visitatieperiode meer invloed op het beleid heeft dan in het begin van de visitatieperiode. De HBE is vooral ontevreden over de wijze waarop zij gehoord wordt als zij individuele klachten van huurders ter sprake brengt bij de corporatie. HBE voelt zich daarin niet erkend als spreekbuis van individuele huurders op momenten dat reguliere onderhoudsprocessen niet goed werken.

De gemeente Leiden is in voldoende mate tevreden met de invloed die zij heeft op het beleid van de Sleutels. Gemeente Leiden vraagt van de corporaties bijvoorbeeld om meer te acquireren en de Sleutels is één van de partijen die het meeste inzet toont. Aan de andere kant vraagt de gemeente al jaren om in te zetten op zonnepanelen – hetgeen De Sleutels in de visitatieperiode niet heeft gedaan – en zijn er verschillen in de visies op het aandeel sociale huurwoningen per buurt. De gemeente Leiden wil graag gemengde wijken realiseren en de Sleutels hanteert een visie om het sociale woningaanbod te behouden/vergroten. Dit kan tegengestelde belangen opleveren. De gemeente Voorschoten is ruim voldoende tevreden op dit onderdeel. Het gesprek over het toevoegen van woningen voor bijzondere doelgroepen loopt bijvoorbeeld gezamenlijk. Ook heeft de Sleutels het voorstel van de gemeente voor de doelgroepenverordening overgenomen. Deze verordening heeft als doel om bij bestemmingsplannen voor nieuwbouw onder andere het aandeel sociale huur, middeldure huur en sociale koop te waarborgen. Zij heeft daarom het idee dat de Sleutels de doelstellingen van de gemeente omarmt. Alleen in het kader van lokaal maatwerk en in de turnkey-afname van een klein aantal woningen van een projectontwikkelaar was de Sleutels minder ontvankelijk voor ideeën van de gemeente.

## **4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden**

### *Huurdersbelangenvereniging de Eendracht*

- Vergemakkelijk het doorgeven van klachten van bijvoorbeeld overlast.
- Naar de mening van HBE worden te veel klachten niet opgelost door de Sleutels. Organiseer de Sleutels op een zodanige manier dat huurders wel worden geholpen.
- Controleer het werk van aannemers scherper, met name de afwerkingskwaliteit bij verduurzamingsmaatregelen.
- HBE ziet de Sleutels als een samenwerkingspartner om aan de gezamenlijke doelen te werken. Blijf werken aan het verbeteren van de samenwerking met de huurdersorganisatie.

### *Gemeenten*

- De gemeente Leiden ziet graag dat de Sleutels versnelt in het realiseren van verduurzamings- en nieuwbouwprojecten; passend bij de lokale en landelijke opgaven. Een onderdeel hierbij is het plaatsen van zonnepanelen.
- De gemeente Leiden is tevreden met de ingeslagen weg, waarbij er veel geïnvesteerd wordt. Hierbij acht zij het van belang om samen na te gaan hoe partijen elkaar kunnen versterken om de opgaven in de gemeente gezamenlijk te realiseren.
- Gemeente Voorschoten is van mening dat de Sleutels meer ondernemerschap kan tonen. Omdat zij de 'preferred supplier' van sociale huurwoningen is kan de Sleutels actiever zijn in het voorstellen van ontwikkelingsplannen.
- Gemeente Voorschoten ziet dat het in de samenwerking bij huisvesting van bijzondere doelgroepen kan helpen om gezamenlijk te definiëren wat bedoeld wordt met bijzondere doelgroepen. Bovendien ziet de gemeente graag dat de Sleutels zich proactief opstelt om de aanpak voor doorstroom op gang te brengen.
- Gemeente Leiden heeft behoefte om elkaar meer te vinden: bijvoorbeeld in de visie op het aandeel sociale huurwoningen per buurt en het aansluiten van de openbare ruimte op de woningen.

### *Ketenpartners*

- Enkele ketenpartners vinden dat het bij de Sleutels vaak lang duurt voordat zij besluit welk woningprogramma zij wil realiseren voor een project. Dat moet sneller kunnen volgens hen.
- De ketensamenwerking volwassenen maken door bijvoorbeeld een visie vanuit de ketensamenwerking op te stellen die verder gaat dan individuele projecten. Bijvoorbeeld gekoppeld aan de portefeuillestrategie, onder ander door mee te denken over welke wijken aangepakt worden, wanneer welk project uitgevoerd wordt, welke investering daarvoor gedaan wordt, gezamenlijk bepalen van participatiestrategie en het afstemmen van de projectbesluitvorming. Op deze manier denken de ketenpartners dat hun ervaring beter benut wordt.
- Meer slagvaardigheid en continuïteit in de organisatie krijgen in met name capaciteit, maar ook in kennis. Op dit moment zijn er veel ingehuurd projectleiders in dienst en veel hangt nu af van de manager Vastgoed.

### *Bewonerscommissies*

- Sta samen met de bewoners(commissies) stil bij het verleden van het project de Doelencomplex en de Centrale Blokken. Er leeft nog "oud zeer".
- Vergroot de participatie in projecten. Bewoners en bewonerscommissies willen meer aan het begin betrokken worden. Ruim daar voldoende tijd voor in. De meerwaarde van bewonersparticipatie is dan ook groter.
- Behandel in de communicatie bewonerscommissies respectvol; tijdige communicatie wanneer er om een antwoord gevraagd wordt van een commissie, voldoende tijd geven aan bewonerscommissies om te antwoorden en plan in gezamenlijkheid tijdstippen van overleggen in.
- Handel klantvriendelijker in de relatie met bewoners en bewonerscommissies; bijvoorbeeld door meer een luisterend oor te bieden, beter te houden aan afspraken, beter voorbereid te zijn bij overleggen en aangeven als iets niet lukt.
- Probeer de goede medewerkers te behouden voor de Sleutels. Met een aantal medewerkers hadden bewonerscommissies goede ervaringen, maar zij vertrokken alweer binnen een jaar.

### *Zorgorganisatie Topaz*

- In gezamenlijkheid met andere zorgpartijen en woningcorporaties een woonzorgvisie ontwikkelen. De samenwerkingen met zorgpartijen mogen intensiever worden.



## 5 Experiment visitatie

### 'Alleen samen kunnen we versneld betaalbare woningen bouwen, de kracht van samen'

#### Experimentbeschrijving en uitkomsten

##### Aanleiding

De Sleutels wil zich ontwikkelen van een beherende corporatie naar een beherende én ontwikkelende/bouwende corporatie, zoals verwoord in de ondernemingsstrategie. Dat moet onder meer tot uitdrukking komen in het vergroten van de beschikbaarheid van woningen, een forse opgave in de gemeente Leiden. Een belangrijk deel van deze opgave zal binnenstedelijk, in samenwerking met verschillende partijen tot stand moeten komen: gemeente, huurders, andere partijen in de wijk, bouwers en ontwikkelaars. Daarvoor is samenwerking nodig: niet voor niets is het thema 'de Kracht van samen' één van de hoofdambities van het Ondernemingsplan 2021-2024 'Samen ontdekken we meer'.

Om de visitatie op deze ambitie te laten sluiten is gekozen voor een experiment met de titel '*Alleen samen kunnen we versneld betaalbare woningen bouwen, de kracht van samen*'

##### Opzet experiment

Het experiment focuste zich op een specifiek project: Hoven Oost, een groot herstructureringsproject als onderdeel van plangebied de Zwijger waar meer dan 200 woningen worden gesloopt en meer woningen terug komen. Daarbij hanteerde de commissie drie werkvormen. De commissie heeft in haar visitatiegesprekken specifiek gesproken met de ketenpartners en een betrokken projectontwikkelaar. Daarnaast heeft de commissie de inzet van de Sleutels onderzocht door participierend te visiteren. Drie overleggen over de projectontwikkeling van Hoven Oost zijn bijgewoond (intern projectteamoverleg, voorbereidingsoverleg van een bestuurdersoverleg over plangebied de Zwijger en extern projectteamoverleg plangebied de Zwijger). Tot slot heeft de commissie een dialoogsessie georganiseerd waarbij het netwerk rondom Hoven Oost in kaart is gebracht en de deelnemers van de sessie zijn bevraagd over zaken die in het netwerk goed gaan en zaken die verbeterd kunnen worden. In bijlage 7 is over deze dialoogsessie een verslag te vinden.

##### Uitkomsten

De visitatiecommissie heeft op deze wijze antwoorden gezocht op een zestal vragen. Hieronder volgt een overzicht van de vragen en de antwoorden die de commissie daarop heeft geformuleerd. Een beschrijving van het experiment, project Hoven Oost en de belanghebbenden die daarbij betrokken zijn, is te vinden in bijlage 5 en 6.

#### **1. In hoeverre lukt het de Sleutels om de ingezette ontwikkeling van een beherende corporatie naar een ontwikkelende en meer proactieve corporatie door te zetten? Welke verandering is er ten opzichte van een paar jaar geleden (al) te zien?**

De visitatiecommissie ziet dat de Sleutels de eerste stappen heeft gezet om de interne organisatie op kracht te brengen. Om een meer ontwikkelende en proactieve corporatie te worden is een passende externe ambitie van belang. In 2021 heeft zij haar portefeuillestrategie geactualiseerd en geconcretiseerd naar een wensportefeuille. Bovendien heeft zij in haar nieuwe ondernemingsplan nadrukkelijker geformuleerd dat samenwerking met haar partners essentieel is om volkshuisvestelijke doelstellingen te behalen.

De reorganisatie in 2018/2019, waarbij met name van de teamleiders afscheid is genomen, heeft sporen in de organisatie achtergelaten die nu langzamerhand beginnen te verdwijnen. Een aantal rolonduidelijkheden zijn aangepakt waardoor de interne samenwerking tussen de raad, directeur-bestuurder, MT en controller zijn geprofessionaliseerd.

Door de analyse van de interim-bestuurder op de interne opgave van de Sleutels heeft zij een richting om de interne organisatie op kracht te brengen. Bovendien is op basis van deze analyse het profiel van de nieuwe directeur-bestuurder bepaald. Zijn verbindende profiel om intern en extern samenwerking vorm te geven ziet de commissie als gewenst om de Sleutels te laten groeien naar een ontwikkelende en proactieve corporatie.

De commissie ziet dat de interne samenwerking nog meer aandacht vraagt van de Sleutels. De visitatiecommissie heeft een aantal gepassioneerde medewerkers gesproken bij de Sleutels, maar ook kunnen lezen en horen hoe de organisatie geraakt is door interne ontwikkelingen. Het is van belang om te zorgen dat het volkshuisvestelijk vuur verder wordt aangewakkerd, doorgegeven én verankerd in de organisatie. De onderstaande zaken kunnen hier betrekking op hebben.

- Inzet op behoud van personeel en vermindering van de uitval van personeel. Het huidige relatief hoge verloop van medewerkers en het relatief hoge ziekteverzuim is niet bevorderlijk voor het behalen van de doelstellingen.
- Mede door het hoge verloop onder ervaren medewerkers vraagt de werving en selectie extra aandacht voor het aantrekken van deskundigheid.
- Samenwerking in het MT en tussen afdelingen vraagt ook aandacht. Het gaat dan om het opzoeken van kracht en tegenkracht. Voorkom dat managers en medewerkers zich terugtrekken op hun kernkwaliteiten. Besteed bijvoorbeeld aandacht aan verschillen, complementariteit en synergie. Geniet van de diversiteit en benut de creatieve spanning om plannen en passie voor maatschappelijk presteren aan te wakkeren. Het mag soms best vonken.
- Er heersen nog rol- en taakonduidelijkheden bij de medewerkers van de Sleutels.
- De ontwikkeling naar een proactieve en meer ontwikkelende corporatie vraagt van medewerkers ook andere competenties. Zittende medewerkers kunnen o.a. door ruimte te krijgen in hun persoonlijke ontwikkeling meegenomen worden in de organisatieverandering.
- De Sleutels heeft een aantal tijdelijke medewerkers in dienst, wat gezien de krapte op de arbeidsmarkt onvermijdelijk is. Door tijd en aandacht te geven aan de verbinding van tijdelijke medewerkers aan de strategie, het DNA en de kernwaarden van de organisatie kan de samenwerking met hen meer vorm krijgen. Maak keuzes en wees daarin kritisch op welke posities tijdelijke medewerkers worden ingezet.
- Er is nu ruimte voor verschillende verwachtingen in de bevoegdheden van de ALV. Het is behulpzaam om over deze bevoegdheden meer helderheid te krijgen.
- De Sleutels heeft weinig ervaring met vastgoedsturing opgedaan van de huidige en vorige visitatieperiode. De ambitieuze doelstellingen vragen een visie op vastgoedsturing en het opdoen van praktische ervaring.

De visitatiecommissie constateert ook dat de Sleutels goede stappen heeft gemaakt om de verbinding naar buiten te maken en externe samenwerkingen te verbeteren. Dit heeft zij op de volgende manieren gedaan:

- De Sleutels heeft gewerkt en werkt nog steeds aan de relatie met de huurdersorganisatie HBE. Sinds de komst van de interim-bestuurder is de relatie verbeterd. Ondanks dat is de basis nog kwetsbaar.
- De Sleutels is zich ervan bewust dat zij vaak 'nee' geeft als antwoord op ideeën. Ze maakt momenteel een omslag door en focust zich meer op hoe deze ideeën wel gerealiseerd kunnen worden.

- Sinds juni 2020 heeft de Sleutels een nieuwe manager Vastgoed die zich hard maakt voor de externe ambities. Hierbij heeft hij een sterke externe focus en benadert actief het lokale netwerk van de Sleutels (gemeenten, projectontwikkelaars en collega-woningcorporaties). De opbrengst is onder andere:
  - Structurele overleggen met gemeente en collega-corporaties over woningbouw.
  - Contacten met marktpartijen zijn aangehaald. De Sleutels had met deze partijen vrijwel geen contact.
  - Deelname aan de Leidse samenwerkingstafel. Projectontwikkelaars, gemeenten en woningcorporaties nemen deel aan deze samenwerkingstafel. Op managementniveau wordt overleg gevoerd over knelpunten in de woningbouw. Deze samenwerkingstafel is net opgestart en wordt zo'n 3 à 4 keer gehouden, om daarna geëvalueerd te worden en te onderzoeken of het wenselijk is om deze voort te zetten.
  - Er is een start gemaakt met een aantal woningbouwplannen (50 harde en 550 zachte woningbouwplannen) om de externe ambities te verwezenlijken.

De commissie ziet dat de interne samenwerkingen zich nog verder kunnen verbeteren.

- Externe samenwerkingen op het gebied van projectontwikkeling is veelal in handen van één persoon (manager vastgoed) waarmee deze relaties kwetsbaar zijn voor verzuim of vertrek.
- Interne samenwerking vraagt het aantrekken van projectleiders in vaste dienst en behoud van deskundige medewerkers.
- De ketensamenwerking kan een grotere rol spelen in het realiseren van de externe ambities van de Sleutels. Het betrekken van de kennis en ervaring van de ketenpartners in de planvorming kan hierin behulpzaam zijn.
- Ondersteuning van manager vastgoed zowel op strategisch en tactisch niveau in countervailing power als in uitbouwen en onderbouwen van de plannen.

## **2. Hoe ervaren de belangrijkste stakeholders de omslag naar een meer proactieve corporatie in relatie tot het (samen)werken aan de opgaven in de Leidse regio?**

### *Gemeenten*

Beide gemeenten zien dat de Sleutels meer nieuwbouw wil realiseren. Zij ervaren dat de Sleutels graag wil investeren en hierover het gesprek voert met hen. De gemeente Leiden vindt dat er een positieve ontwikkeling te zien is ten opzichte van vier jaar geleden. Zij geeft bijvoorbeeld specifiek aan dat zij de uitgebreide overlegstructuur op managementniveau op verschillende thema's waardeert. De gemeente Leiden merkt op dat het afronden van projecten lang duurt. Daarnaast geeft de gemeente Voorschoten aan dat de Sleutels actiever in gesprek kan gaan over kansen voor woningbouwlocaties.

Beide gemeenten zijn tevreden over de relatie en wijze van communicatie met de Sleutels. De gemeente Voorschoten heeft in het visitatiegesprek benadrukt dat zij de Sleutels als een open en prettige gesprekspartner ervaren.

### *Huurdersorganisatie HBE*

De huurdersorganisatie focust zich meer op de maatschappelijke prestaties van de Sleutels die zij in de afgelopen visitatieperiode heeft laten zien. Zij ervaart op basis hiervan nog geen verschil met de situatie van de Sleutels ten opzichte van het begin van de visitatieperiode. Wel zien zij sinds het aantreden van de interim-bestuurder een omslag in de samenwerkingsbereidheid bij de Sleutels. Een groter gedeelte van de organisatie staat volgens de HBE meer open om met hen samen te werken aan een gezamenlijk doel.

### *Ketenpartners*

Ketenpartners ervaren de omslag van de Sleutels op een paar punten. Zo merken ze dat de nieuwe manager Vastgoed proactief acquireert om woningbouwlocaties te werven. Zij merken dat hij wederkerigheid in het netwerk opzoekt, wat zich vertaalt naar posities om woningen te realiseren. Ketenpartners hebben hier begrip voor. In een stedelijke omgeving als Leiden is dat ook als corporatie de manier om nog woningen te kunnen gaan ontwikkelen.

Ook ziet een ketenpartner dat de capaciteits- en kennisvraag van de Sleutels voor een deel ingevuld is. In het verleden was de vraag groter, waardoor bijvoorbeeld een project een jaar vertraging kon oplopen.

Daarnaast zien de ketenpartners ook aandachtspunten voor de Sleutels:

- Besluitvorming om een woningbouwprogramma te ontwikkelen duurt langer dan wenselijk.
- Enkele medewerkers tonen ondernemerschap, maar dit mag organisatiebreed nog meer ontwikkeld worden.
- Eén van de ketenpartners ervaart niet bij iedereen van de Sleutels de bereidheid tot samenwerken.
- Continuïteit van het personeel is voor de samenwerking wenselijk. Behoud van personeel en het aantrekken van medewerkers in vaste dienst draagt hieraan bij.
- Ketenpartners ervaren sterk de behoefte om meer te betekenen voor de Sleutels. Zij zien kansen. Onderzoeken of samenwerking geïntensiveerd kan worden door hen bijvoorbeeld meer bij de planvorming te betrekken.
- Met meer capaciteit op de vastgoedafdeling kan in de samenwerking meer bereikt worden.

### **3. In welke mate lukt het de Sleutels om intern en extern effectieve samenwerking te organiseren om de beschikbaarheid van woningen door middel van transformatie en woningbouw te stimuleren?**

De transformatie van bestaande woningcomplexen is door gebrek aan bouwlocaties in Leiden een van de weinige mogelijkheden om de beschikbaarheid van woningen te vergroten; door te verdichten en te differentiëren en daarmee woningen voor een meer diverse doelgroep te realiseren. De Sleutels heeft al veel ervaring opgedaan met dergelijk (vaak moeizame) transformatieprocessen (denk aan de projecten de Centrale Blokken en de Doelen). De Sleutels heeft daarvan geleerd en dat is zichtbaar in de manier waarop zij interne en externe samenwerking organiseert, bijvoorbeeld in de transformatie van het gebied De Zwijger.

Nadat eerdere plannen van projectontwikkelaar Heijmans voor gebied Hoven Oost zijn afgewezen vanwege het geringe aantal sociale huurwoningen, is vanaf 2020 de samenwerking gestart tussen collega-corporatie Ons Doel en de gemeente Leiden voor de gebiedsontwikkeling van De Zwijger. Deze gebiedsontwikkeling loopt samen met het infrastructuurproject Leidse Ring Noord, waarbij met name de Willem de Zwijgerlaan raakvlakken heeft met beide projecten.

De gebiedsvisie die de visitatiecommissie heeft ingezien is over het algemeen in lijn met de ambities van de Sleutels omtrent Hoven Oost: sloop/nieuwbouw, waarbij meer woningen worden teruggebouwd en een 'overkluizing' van de Willem de Zwijgerlaan zodat bewoners op een veilige en toegankelijke manier zich kunnen verplaatsen naar voorzieningen in de buurt. Hiermee ziet de commissie dat twee van de belangrijkste uitdagingen van Hoven Oost gericht worden aangepakt: de kwaliteit van de woningen en de geïsoleerde ligging van het gebied. Bovendien realiseert de Sleutels in Hoven Oost een deel van haar beschikbaarheidsambitie door meer woningen toe te voegen. Dit is mede gelukt doordat de gemeente Leiden een subsidie toegekend heeft gekregen van de Rijksoverheid voor ontsluiting van het gebied.

De samenwerking van de Sleutels met collega-corporatie Ons Doel rond de gebiedsontwikkeling De Zwijger is goed. De visitatiecommissie zag veel afstemming en overleg tussen beide partijen. Hun betrokkenheid en belangen raken elkaar vooral bij de 'overkluizing' van de Willem de Zwijgerlaan en de financiële bijdrage van de corporaties in het project.

Ook met de gemeente is veelal goed overleg op operationeel en tactisch niveau. Op bestuurlijk niveau heeft de visitatiecommissie geen overleg bijgewoond. Zij ziet dat deze overleggen structureel plaatsvinden. In sommige gevallen zijn er door de commissie verschillen van inzichten waargenomen. Zo was er een verschil van inzicht wanneer de Sleutels kon starten met het participatietraject voor een sociaal plan. Ook vernam zij dat er verschillende opvattingen waren over de financiële bijdrage aan de infrastructuur. Inmiddels is de gebiedsvisie afgerond en openbaar gemaakt, en kan bovendien nu gestart worden met het participatietraject.

De visitatiecommissie ziet in Hoven Oost een positieve dynamiek. De Sleutels reikt op verschillende manieren de hand om verbinding te maken met netwerkpartners. Zo heeft zij lokale ondernemers benaderd, klankbordbijeenkomsten georganiseerd om wensen en behoeften op te halen en een bewonerscommissie opgetuigd. De contacten met bewoners hebben wel lang in de pauzestand gestaan. De participatie van bewoners staat nog in de kinderschoenen, waarbij de bewonerscommissie gevormd wordt door enkele leden van de huurdersorganisatie HBE, bij gebrek aan een lokale bewonersorganisatie.

Rond de overkluizing van de Willem de Zwijgerlaan zijn klankbordbijeenkomsten geweest, grotendeels in Coronatijd. Daarbij werd op diverse manieren en momenten wel veel 'opgehaald' bij bewoners, maar slechts beperkt of laat 'teruggelegd'. Daardoor vielen lange stiltes. In het geval van Hoven Oost werd dit ook veroorzaakt doordat de Sleutels van de gemeente Leiden had begrepen dat het niet opportuun was om te starten met het betrekken van bewoners bij de participatie voor een sociaal plan voordat er duidelijkheid bestond over de overkluizing van de Willem de Zwijgerlaan en de bijdrage van corporaties daaraan. In het verlengde hiervan merkte de visitatiecommissie op dat sommige belanghebbenden minder betrokken werden bij de planontwikkeling van Hoven Oost en weinig zicht hebben op wat de Sleutels (of het netwerk) doet. Zij krijgen soms het idee dat de planontwikkeling stilligt of voelen zich soms buitengesloten. De commissie ziet aan de hand van bovenstaande punten de volgende aandachtspunten voor de Sleutels.

#### *Zelfstandige opstelling bij bewonersparticipatie is gewenst*

De Sleutels heeft zich lange tijd terughoudend opgesteld met het betrekken van bewoners van Hoven Oost voor de participatie van een sociaal plan. De corporatie heeft een eigen verantwoordelijkheid (verankerd in de Wet op het overleg huurders verhuurders) om haar huurders op tijd en zorgvuldig te betrekken bij belangrijke beslissingen. Een meer zelfstandige opstelling voor het starten van het participatietraject voor het sociaal plan, zelfs als dat tegen de wens van de gemeente ingaat, vindt de visitatiecommissie hier op zijn plaats.

#### *Oog voor inclusie en diversiteit van belanghebbenden*

Participatie in een netwerksamenleving vraagt om zorgvuldig communiceren en inclusie van alle partijen die zich als belanghebbend zien. Dat kunnen volgens de visitatiecommissie ook partijen zijn die de Sleutels niet ziet als bestaande netwerkpartners, maar partijen die zich melden met nieuwe ideeën, belangen, en wellicht ook nieuwe kansen (zoals het 'Burgerinitiatief 'Heel Noord, één Tuin'). Denk ook aan sleutelfiguren in de wijk (zoals 'Ali') die geen formele organisatie vertegenwoordigen maar wel sterk ontwikkelde informele netwerken in de wijk hebben en veel voor Hoven Oost kunnen betekenen. Zij kunnen een rol spelen in het opzetten van participatie en de communicatie richting bewoners.

### *Eerder betrekken van belanghebbenden bij planvorming*

In de visitatiegesprekken kwamen we ook nog sporen tegen van de wat meer gesloten oude cultuur. Dit werd zichtbaar in de voorkeur van de Sleutels om plannen (bijvoorbeeld voor de aanpak van het gebied Hoven Oost) eerst intern (soms samen met gemeente en collega-corporatie) uit te werken voordat zij bewoners daarbij betrekken.

### *Transparantie over de projectplanontwikkeling en de netwerkoverleggen*

Niet elke belanghebbende beschikt over dezelfde informatie. Soms krijgen belanghebbenden het idee dat de planontwikkeling stilligt of voelen zij zich buitengesloten. Een reactie van hen kan zijn dat zij het gevoel krijgen dat ze zich moeten organiseren richting de Sleutels om gehoord te worden en weerstand te kunnen bieden. Hierbij ziet de visitatiecommissie dat meer transparantie in en over de planontwikkeling en netwerkoverleggen behulpzaam kan zijn om alle belanghebbenden op de hoogte te houden en gehoord te laten voelen. Dit vergroot het vertrouwen in het planontwikkelingsproces.

## **4. Hoe krijgen bewoners en huidige en toekomstige woningzoekenden daarin een stem? Is deze participatie voldoende? Zorgt de Sleutels ervoor dat deze 'stem' een betekenisvolle bijdrage levert aan (het versnellen van) de besluitvorming?**

### *'Stem' geven aan de huidige bewoners*

De Sleutels geeft een 'stem' aan de huidige bewoners in de projectontwikkeling, door de wensen en behoeften van bewoners op te halen. Hiervoor richt de Sleutels een bewonerscommissie op. Daarna gaat de Sleutels aan de slag met het opstellen van een projectplan. Het resultaat wordt weer aan de bewonerscommissie gepresenteerd. Hiermee ziet de visitatiecommissie dat de Sleutels aandacht geeft aan participatie.

In de situatie van Hoven Oost heeft de Sleutels een klankbordgroep van bewoners en een bewonerscommissie betrokken bij de planvorming van de gebiedsvisie van plangebied De Zwijger. In deze bewonerscommissie zit een afvaardiging van leden van de huurdersorganisatie. Voor participatie in het sociaal plan wordt gezocht naar een representatieve manier om bewoners te betrekken.

### *'Stem' geven aan de toekomstige bewoners*

De Sleutels houdt op de een traditionele manier rekening met de woonwensen van toekomstige woningzoekenden. Uit woningmarktonderzoeken haalt zij de kwantitatieve en kwalitatieve woningbehoeften van hen op. Hiermee gaat zij actief aan de slag, onder andere door haar portefeuillestrategie aan te passen. En op projectniveau is hier bijvoorbeeld rekening mee gehouden bij Hoven Oost. Mogelijk biedt een participatievorm met toekomstig woningzoekenden voor de Sleutels kansen om hun wensen en behoeften op een vollediger manier mee te nemen in de planontwikkeling.

## **5. Hoe opereert de Sleutels in het lokale bouwnetwerk? Is zij succesvol in het verwerven van bouw mogelijkheden? Pakt zij een effectieve rol in het meenemen van netwerkpartners?**

Bij het antwoord op vraag 1 heeft de visitatiecommissie hier al het een en ander over toegelicht. In het algemeen ziet de commissie dat de Sleutels zich meer proactief opstelt dan in de vorige visitatieperiode om in het lokale bouwnetwerk te opereren. Netwerken zijn vergroot en structurele bilaterale overleggen met belanghebbenden als de gemeente en collega-corporaties zijn toegenomen. Met als kanttekening dat dit voor een groot deel afhankelijk is van de manager vastgoed. Medewerkers van zijn afdeling zijn ook actief in het opbouwen en onderhouden van netwerken met andere partijen. In het geval van Hoven Oost om aansluiting te zoeken met de

planontwikkeling met Topaz direct naast Hoven Oost. En door actief verbinding te leggen met belanghebbenden om hun wensen en behoeften op te halen.

De visitatiecommissie merkt verder op dat de Sleutels weinig multilaterale contacten heeft in het lokale bouwnetwerk. Zij is actief aan de Leidse Samenwerkingstafel, maar deze samenwerking is pril, het nut ervan moet nog worden bestendigd en de inhoud van de samenwerking kan worden uitgebreid.

**6. Heeft De Sleutels bij de fysieke opgaven ook oog voor de sociale opgaven? Hoe vult zij haar rol in om tegelijkertijd de leefbaarheid en woonomgeving te verbeteren? En hoe vult zij haar rol in om de zelfredzaamheid van kwetsbare bewoners te ondersteunen? Pakt de Sleutels in beide vraagstukken een effectieve rol om dit gezamenlijk met gemeente, huurdersorganisaties, collega-corporaties en ontwikkelaars aan te pakken?**

De visitatiecommissie constateert dat de Sleutels oog heeft voor de sociale opgave in de wijken en actief is in het verbeteren van de leefbaarheid. De commissie vindt deze inzet nu nog gefragmenteerd. Een meer integrale aanpak zou wenselijk zijn.

In dit kader licht de commissie de situatie in Hoven Oost uit. De Sleutels is in deze buurt verweven in het buurtnetwerk van de Hoven. Ali, van de bewonersvereniging Zwijgers van Noord, heeft een verbindende functie in de wijk door buurtactiviteiten te organiseren en de ogen en oren te zijn voor een gedeelte van de Hoven. De Sleutels sluit bij deze activiteiten aan en ondersteunt deze.

Bovendien heeft de Sleutels structureel in Noorderlicht, het kantoor van de bewonersvereniging, overleggen met Ali waarbij soms ook andere netwerkpartners aansluiten zoals de wijkagent. Zo heeft de Sleutels ook veel moeite gedaan om een bewonerscommissie op te tuigen met bewoners uit de buurt. Een poging die mogelijk door gebeurtenissen uit het verleden en de coronamaatregelen niet gelukt is.

De Sleutels maakt zich in Hoven Oost daarnaast hard voor het oplossen van één van de sociale opgaven in de buurt, namelijk de geïsoleerde ligging. Die zorgt dat voor bewoners, zeker minder mobiele bewoners, voorzieningen in de buurt minder goed bereikbaar zijn. De Sleutels heeft daardoor veel aandacht met de gemeente voor de overkluizing van de Willem de Zwijgerlaan. In dit voorbeeld raakt de fysieke opgave de sociale opgave.

De commissie ziet verder dat de Sleutels dit op meer manieren in Hoven Oost kan doen, zoals het benutten van de grasvelden tussen de flats. Deze groene lege ruimtes kunnen bijvoorbeeld worden ingericht om ontmoeting van bewoners te stimuleren.

In een andere wijk in Leiden, Morschwijk, heeft de commissie een ander mooi voorbeeld gezien waar de Sleutels zich inzet voor haar kwetsbare bewoners en aansluit bij een initiatief in de wijk. In het kader van het experiment heeft de visitatiecommissie gesproken met een buurtcoach van Includio die in deze wijk actief is. Deze buurtcoach loopt gezamenlijk met een wijkbeheerder van de Sleutels door de wijk en samen bellen zij bij huurders aan om na te gaan of zij hulp kunnen gebruiken. Op deze proactieve manier hebben zij in gezamenlijkheid kwetsbare mensen kunnen helpen richting hulp vanuit de Wmo. De visitatiecommissie ziet kansen voor de Sleutels om deze werkwijze uit te breiden naar andere wijken.

Een laatste bevinding van de visitatiecommissie over de sociale opgave in Hoven Oost doet zich voor in de tussenfase waarin deze woningen zich bevinden totdat ze gesloopt worden. De huidige onderhoudsstaat van de woningen, een laag energielabel en vocht- en schimmelplekken, heeft op verschillende manieren effect op de bewoners. De commissie heeft nog geen plan gezien om deze zaken aan te pakken, terwijl de 'tussenfase' nu al jaren duurt.

## 6 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van de Sleutels, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van de vermogensinzet. In dit hoofdstuk staat de vraag centraal of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruikmaakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

Presteren naar Vermogen		
	Cijfer	Weging
Vermogensinzet	5,0	100%

### 6.1 De beoordeling van de vermogensinzet van de Sleutels

#### *Robuuste financiële positie*

De Sleutels beschikt over een solide financiële positie, zo blijkt uit de oordeelsbrieven van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Gedurende de gehele visitatieperiode heeft de Sleutels ruim voldaan aan de normen van de externe toezichthouders op Interest Coverage Ratio (ICR), Loan to Value (LTV), Solvabiliteit en Dekkingsratio (zie de tabel hieronder).

WSW licht in de beoordelingsbrief 2020 toe dat de toekomstige investeringen in omvangrijke nieuwbouw- en verbeteringsprojecten deze positie nadelig beïnvloeden, maar zij geeft hierbij ook aan dat deze te dragen zijn.

Financiële ratio's	Norm Aw/WSW	2018	2021
ICR	> 1,4	5,5	4,8
LtV	< 85%	32%	31,7%
Solvabiliteit	> 15%	60%	63,6%
Dekkingsratio	< 70%	15,4%	15,9%

Bron: jaarverslagen

In de jaarlijkse beoordelingsbrieven verzocht het WSW elk jaar gedurende de visitatieperiode om de portefeuillestrategie explicieter te maken door een wensportefeuille op te nemen. In haar nieuwe portefeuillestrategie, die uiteindelijk eind 2021 is vastgesteld, heeft de Sleutels dit gedaan. Deze aanbeveling stond ook in het vorige visitatierapport. Aan de hand van de meerjarenprognose is te zien dat de Sleutels tot en met 2030 stuur op het maximaal inzetten van haar financieel vermogen. Zij zoekt namelijk op termijn de maximale grens op bij de LtV en de minimale grens bij de ICR. De overige ratio's zijn geprognosticeerd om nog steeds ruim te voldoen aan de normen. De Aw heeft het risicoprofiel gedurende de gehele visitatieperiode als laag beoordeeld.

#### *Investeringskasstromen*

Op basis van de jaarrekeningen bedroeg het saldo van investeringsactiviteiten in de periode 2015-2017 circa € 21 miljoen per jaar. In de huidige visitatieperiode is dit gestegen naar circa € 29 miljoen per jaar, waarbij met name vanaf 2019 meer is geïnvesteerd. In 2018 €19,6 miljoen, in 2019 €25,0 miljoen, in 2020 € 43,2 miljoen en in 2021 € 25,6 miljoen.



Gezien er meer is geïnvesteerd (en de liquide middelen niet toereikend waren om deze investeringskasstromen te dekken) heeft dit effect gehad op het volume van opgenomen leningen. De leningportefeuille is toegenomen van circa € 200 in 2018 naar circa 260 miljoen in 2021. Dit heeft normaalgesproken een effect op de hoogte van de financiële ratio LtV. De LtV is namelijk de omvang van uitstaande leningen ten opzichte van de beleidswaarde (zie onderstaande tabel voor een toelichting) van het woningbezit. Aangezien ook deze beleidswaarde met een vergelijkbaar percentage is toegenomen is de LtV als verhoudingsgetal nauwelijks gewijzigd. In de periode 2022-2027 is de Sleutels van plan haar investeringskasstromen toe te laten nemen naar circa € 73 miljoen per jaar.

#### *Marktwaarde versus beleidswaarde*

Sinds 2018 waarderen corporaties de waarde van hun vastgoed op marktwaarde in verhuurde staat en op beleidswaarde. Marktwaarde is de waarde van het bezit als het verkocht zou worden; dat past echter niet bij de missie en visie van een corporatie. Beleidswaarde is de waarde waarmee de corporatie het woningbezit inzet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Het bestuur maakt daarbij een inschatting van het vermogen dat bij ongewijzigd beleid niet te verwezenlijken is.

De maatschappelijke bestemming bestaat uit het vermogen dat corporaties 'laten liggen' door (a) het beschikbaar houden van woningen in het sociale huursegment door hen door te exploiteren, (b) het betaalbaar houden van de huurprijzen, (c) extra investeringen in de kwaliteit van het vastgoed en (d) extra beheeruitgaven.

Dit verschil tussen marktwaarde en beleidswaarde wordt de "maatschappelijke bestemming" genoemd: bij de Sleutels gaat het in 2021 om circa 48 procent van de marktwaarde.

<b>Vershil marktwaarde/ beleidswaarde (x 1 miljoen euro)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Marktwaarde</b>	<b>1.080</b>	<b>1.179</b>	<b>1.326</b>	<b>1.517</b>
<b>Beschikbaarheid</b>	-164	-66	-52	-3
<b>Betaalbaarheid</b>	-265	-407	-547	-679
<b>Kwaliteit</b>	-25	19	-28	-86
<b>Beheer</b>	-101	-109	-92	-50
<b>Beleidswaarde</b>	<b>523</b>	<b>616</b>	<b>654</b>	<b>697</b>

*Bron: jaarverslagen*

Uit het overzicht blijkt dat de grootste afslag van marktwaarde naar beleidswaarde het gevolg is van investeringen in betaalbaarheid. Het gematigde huurbeleid van de Sleutels heeft hier aan bijgedragen. Echter, deze afslag is in de visitatieperiode vooral toegenomen door de sterk gestegen marktwaarde.

#### *Doelmatigheid de Sleutels*

De bedrijfslasten van de Sleutels scoren in de Aedes-benchmark grotendeels een B gedurende de gehele visitatieperiode. De hoogte van de bedrijfslasten stijgen wel: waren die volgens de benchmark uit 2018 nog € 493,- per verhuureenheid, in 2021 zijn de kosten gestegen tot € 676,- per verhuureenheid. Dat is nog altijd beduidend lager dan elders in de sector. In de benchmark van 2021 blijkt dat de bedrijfslasten € 170,- per verhuureenheid lager zijn dan die van de gemiddelde corporatie in Nederland.

### *Relatief hoge instandhoudingskosten*

De instandhoudingskosten zijn de kosten met betrekking tot het onderhouden en renoveren van de woningvoorraad. De Sleutels scoort gedurende de visitatieperiode gemiddeld een B in de Aedes-benchmark. De hoogte van de instandhoudingskosten zijn in vier jaren sterk gedaald: van € 4.486,- per verhuureenheid in 2018 tot € 3.178,- per verhuureenheid in 2021. Toch zijn deze substantieel hoger dan het gemiddelde (€ 2.035,- per verhuureenheid in 2018 en € 2.525,- per verhuureenheid in 2021). Gezien het relatief oude bezit van de Sleutels is dit te verklaren. Het WSW heeft in de risicobeoordeling van 2021 aangegeven dat het opvallend is dat na de komst van een nieuwe manager Vastgoed de geprognosticeerde onderhoudsuitgaven tussentijds sterk zijn opgehoogd vanwege zijn opgedane inzichten.

### *(Financieel) beleidsinstrumentarium*

De Sleutels beschikt over een aantal beleidsstukken die haar financiële beleid sturen en verantwoorden. Dat zijn het ondernemingsplan en de actualisatie daarvan, de portefeuillestrategie, meerjarenbegrotingen met daarin scenarioanalyses, een taxplanning, een treasury paragraaf, risicomangementmemo, investeringsstatuut en investeringskader, visie op control, treasury statuut, fiscale beleidsnotitie, het financieel beleid en sturingsmodel en de financieringsstrategie.

De risicoanalyses heeft de Sleutels in 2021 afgerond. Hierin zijn strategische, tactische en operationele risico's in kaart gebracht. Voor elk risico heeft zij een impactscore berekend die aangeeft hoe belangrijk het is dat de Sleutels dit risico mitigeert. Dit heeft zij gedaan op basis van de ingeschatte kans dat het risico zich voordoet en de geschatte gevolgschade. Voor een groot gedeelte van de in kaart gebrachte risico's heeft de Sleutels beheersmaatregelen geformuleerd. In 2021 is een nieuwe controller aangesteld, die zich bij dit onderdeel richt op de actualisering van de risicoanalyse en beheersmaatregelen.

Het financieel beleid en sturingsmodel beschrijft een financieel kader waarbinnen de Sleutels moet opereren. Hierbij heeft zij drie speerpunten: op peil houden van de financiële continuïteit van de Sleutels (1), doelmatige, gezonde en sobere bedrijfsvoering (2) en vermogensinzet voor maatschappelijke prestaties (3). Bij het derde speerpunt is het voor de Sleutels van belang om financiële middelen maximaal in te zetten voor de maatschappelijke opgave en om te sturen op vooraf vastgestelde KPI's. De maatschappelijke opgave wordt hierin bepaald door de portefeuilledoelstellingen.

In het investeringsstatuut staan het investeringsproces en de kaders beschreven waaraan investeringsvoorstellen worden getoetst, zoals de strategische en financiële kaders van de Sleutels. In de strategische kaders gaat het om een volkshuisvestelijke toets (sluit het project aan bij de portefeuillestrategie, wijkvisie, complexplannen en prestatieafspraken?), toets op alternatieven, wettelijke toets en een technische toets; in de financiële toets gaat het om de toets op marktconformiteit, financiële kengetallen op projectniveau zoals de Internal Rate of Return op projectniveau en de Onrendabele Top op projectniveau en de toets op corporatieniveau. Verder vindt er een toets op organisatieniveau plaats (is er voldoende personele capaciteit en kwaliteit), op fiscaliteiten (inzicht in de fiscale gevolgen) en op risico's (is het project beheersbaar? zijn de samenwerkingspartners betrouwbaar en financieel stabiel?). In 2022 heeft de Sleutels haar investeringsstatuut geactualiseerd, waarbij onder andere het volkshuisvestelijk toetsingskader is uitgebreid met toetsen of het project voorziet in een actuele volkshuisvestelijke vraag en of het project bijdraagt aan het behalen van de ondernemingsdoelstellingen van de Sleutels.

In haar visie op control beschrijft de Sleutels de doelstelling van control: het ondersteunen van bestuur en management in het sturen van de organisatie en haar middelen en activiteiten om op een effectieve en efficiënte manier strategische doelen te halen. Bovendien, welke toetsen vanuit control worden gedaan op de verschillende basisprocessen van de organisatie om dit te monitoren. Ook licht zij interne beheersmaatregelen toe die het behalen van de doelstelling ondersteunen. Aan het einde beschrijft zij in deze visie de basis voor de inrichting van de interne controle: het Three Lines of Defence-model.

### **Beoordeling commissie**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met gemiddeld een **5,0**.

Als eerste stelt de commissie als minpunt vast dat de Sleutels haar vermogensinzet in het grootste gedeelte van de visitatieperiode niet volledig heeft afgestemd op wat er maatschappelijk gezien nodig is. Deze periode waardeert de commissie met een 4,0. De commissie ziet dat de investeringskasstromen in vergelijking met de periode 2015-2017 is toegenomen door onder andere investeringen in renovatie. Daarnaast is de leningportefeuille gegroeid. Toch constateert de commissie dat de Sleutels meer financiële middelen had kunnen aanwenden om haar externe opgaven op te pakken, gezien de substantiële ruimte in de financiële ratio's. Daarnaast is zij behoudend geweest in het stellen van passende ambities. Beide hebben er mede voor gezorgd dat de Sleutels, in relatie tot haar financieel vermogen, langzaam gereageerd heeft op de verduurzamingsopgave, weinig woningen verduurzaamd heeft, weinig nieuwbouwwoningen gerealiseerd heeft en weinig woningen gerenoveerd heeft.

Een visie op hoe de financiële mogelijkheden in te zetten voor maatschappelijke prestaties heeft lange tijd ontbroken in de visitatieperiode en is pas in het laatste jaar ontwikkeld. Bovendien was het WSW gedurende de visitatieperiode kritisch op de portefeuillestrategie van de Sleutels. Zij gaf hierbij aan dat de Sleutels de wensportefeuille expliciet moest maken. In het vorige visitatierapport stond een vergelijkbare aanbeveling. Ondanks dat dit aan het einde van de visitatieperiode is gelukt, ziet de commissie dit als een minpunt over de gehele visitatieperiode. Het niet goed voor ogen hebben wat de doelstelling is, zorgt voor een ineffectieve inzet van het vermogen.

De Sleutels heeft in de laatste fase van de visitatieperiode wel acties ondernomen die leiden tot een gunstiger perspectief op dit prestatieonderdeel. De visitatiecommissie waardeert deze acties en geeft voor deze eindfase een 6,0. Zij is vanaf 2019 meer gaan investeren in het vergroten en verduurzamen van haar woningvoorraad ten opzichte van de jaren daarvoor. Bovendien laten haar huidige ondernemingsplan (vastgesteld in april 2021) en met name haar huidige portefeuillestrategie (vastgesteld in november 2021) laten een positiever beeld zien. Beide nieuwe strategische documenten hebben een completere set aan ambities en een hoger ambitieniveau die beter passen bij de externe opgaven. De Sleutels is met deze ambities van plan om haar financiële vermogen tot en met 2030 maximaal in te zetten om een grote stap te maken in de verduurzaming en haar woningvoorraad sterk uit te breiden. Ook heeft de Sleutels in het proces van totstandkoming van de portefeuillestrategie scenarioanalyses laten uitvoeren om een goed afgewogen keuze te maken in de mate waarin zij de externe opgave oppakt. Ten slotte heeft zij in 2022 een investeringsstatuut opgesteld die de Sleutels meer in staat stelt om te sturen op maatschappelijke prestaties.

## 7 Governance van maatschappelijk presteren

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

Governance			
	Cijfer	Cijfer	Weging
<b>Strategievorming en prestatiesturing</b>		<b>5,5</b>	<b>33%</b>
Strategievorming	6,0		
Prestatiesturing	5,0		
<b>Maatschappelijke Rol RvC</b>		<b>7,0</b>	<b>33%</b>
<b>Externe legitimatie en verantwoording</b>		<b>6,5</b>	<b>33%</b>
Externe legitimatie	7,0		
Openbare verantwoording	6,0		
<b>Gemiddelde score</b>		<b>6,3</b>	

### 7.1 De beoordeling over de strategievorming en prestatiesturing

#### Strategievorming

Bij de strategievorming beoordeelt de commissie of de corporatie een actuele langetermijnvisie heeft op haar positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties en dat deze zodanig is vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **6,0**.

Tijdens de visitatieperiode was de Ondernemingsstrategie 2016-2020 de basis om maatschappelijke prestaties te realiseren. Deze is vertaald naar drie speerpunten; 'Klantgerichte dienstverlening', 'Betaalbare woningen' en 'Sociaal vangnet'. Over het algemeen zijn de doelstellingen abstract geformuleerd. In een kadernota geeft de Sleutels organisatiebreed jaarlijks een kader mee aan de afdelingsjaarplannen. Dit kader is gebaseerd op de Ondernemingsstrategie en op actuele ontwikkelingen. In deze kadernota is voor elke pijler voor 2019 en 2020 een kader beschreven met concrete speerpunten. De verschillende afdelingen stellen aan de hand van die nota hun jaarplan op met SMART-geformuleerde doelstellingen. Deze zijn gekoppeld aan de speerpunten.

Door de jaren heeft de Sleutels de speerpunten waarop ze stuurt vanuit de Ondernemingsstrategie geactualiseerd. Onder meer na het opstellen van de klantvisie en het duurzaamheidsbeleid heeft de Sleutels de speerpunten in de kadernota aangepast. In 2018 is er een vierde speerpunt 'Duurzaamheid' toegevoegd. Daarnaast is er in 2019 nog een speerpunt 'Toekomstbestendige organisatie' bij gekomen, en zijn de speerpunten 'Betaalbare woningen' en 'Sociaal vangnet' komen te vervallen en gedeeltelijk overgenomen door het nieuwe speerpunt 'Beschikbaarheid'.

In 2021 was het nieuwe ondernemingsplan nog niet opgesteld en zijn de voorlopige uitkomsten van het proces van totstandkoming als basis gebruikt voor de kadernota van 2021. Hierin heeft zij gebouwd op de al bestaande speerpunten 'Beschikbaarheid', 'Duurzaamheid', 'Klantgerichtheid' en 'Toekomstbestendige organisatie' en heeft zij er twee aan toegevoegd: 'Betaalbaarheid' en 'Leefbaarheid'. De afdelingen hebben voor hun jaarplan ook SMART-doelstellingen geformuleerd. Dit keer is er geen expliciete koppeling met de speerpunten gemaakt.

Later in dat jaar, nadat het nieuwe ondernemingsplan ontwikkeld was, is er een implementatieplan opgesteld waarin SMART-doelstellingen zijn geformuleerd en gekoppeld aan de verschillende speerpunten van het nieuwe ondernemingsplan. Elke doelstelling heeft een portefeuillehouder.

### **Sturing op prestaties**

De corporatie volgt periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties en stuurt bij als zij afwijkingen heeft geconstateerd: In eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren (1e orde sturing). In tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2e orde sturing).

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **5,0** omdat zij van mening is dat de voorgenomen maatschappelijke prestaties niet adequaat worden gemonitord.

De Sleutels rapporteert iedere vier maanden met een tertiaalrapportage op dezelfde ondernemingsdoelstellingen op een consistente wijze. Hierin monitort ze met name op een kwantitatieve manier of ze haar gestelde normen (al) heeft behaald. De afwijking van de gestelde doelen in een jaar laat de Sleutels op deze manier zien.

De commissie ziet hierbij dat de rapportages grotendeels aansluiting hebben bij de oude en nieuwe ondernemingsplandoelstellingen. De meeste onderwerpen van het oude ondernemingsplan komen er namelijk in terug, maar de commissie constateert ook dat er een paar onderwerpen in ontbreken bijvoorbeeld een leefbare woonomgeving en wonen en zorg. Na actualisatie van haar ondernemingsplan heeft de Sleutels de zaken waarop zij monitort ook geactualiseerd in de tertiaalrapportage. Dezelfde constatering van de commissie is ook in deze geactualiseerde rapportage van toepassing: de meeste onderwerpen worden gemonitord in de rapportage, maar er zijn ook een paar onderwerpen die ontbreken. Bijvoorbeeld bij 'Kracht van Samen' ziet de commissie in de tertiaalrapportage dat er niet (specifiek) gemonitord wordt op doelstellingen met betrekking tot zelfredzaamheid, en bij 'Innovatie in Relatie' op doelstellingen met betrekking tot huurdersparticipatie. Dit aandachtspunt ziet de visitatiecommissie als een minpunt. Op deze wijze verkrijgt de Sleutels namelijk niet volledig inzicht in het behalen van haar ondernemingsdoelstellingen. Hierdoor kan zij -voor de ondernemingsdoelstellingen waarop niet gemonitord wordt- niet op een adequate wijze (bij)sturen om haar doelstellingen te behalen.

## **7.2 De beoordeling over de maatschappelijke rol van de RvC**

Bij de maatschappelijke rol van de RvC beoordeelt de commissie of de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vormgeeft.

### **Toelichting**

De commissie heeft zich bij haar oordeel laten leiden door de uitkomsten van de governance-inspectie, de stand van zaken rond de visie op toezicht en de wijze waarop de RvC zijn maatschappelijke visie in de praktijk heeft vormgegeven.

### **Governance-inspectie Aw**

In 2017 heeft er een governance-inspectie plaatsgevonden, met een positief oordeel van de Aw. In 2020 en 2021 is zijn de governancerisico's onderzocht in het basisonderzoek waarbij het gezamenlijk beoordelingskader wordt gebruikt. De Aw schatte de risico's van de Sleutels op alle onderdelen van het beoordelingskader, dus niet alleen die van governance, als laag in.

## **Visie op toezicht**

De raad van commissarissen heeft in 2018 zijn visie op toezicht vastgelegd. In de toezichthoudersrol houdt de raad toezicht op de strategie van de Sleutels, op de belangen van haar huurders en medewerkers en op de financiële continuïteit van de onderneming. Vervolgens monitort de raad periodiek de prestaties van de Sleutels om te bepalen of de Sleutels op de goede weg is. De raad is daarnaast betrokken door twee inhoudelijke commissies. De Auditcommissie bespreekt onderwerpen op het terrein van bedrijfsvoering en financiën. De Commissie Projectontwikkeling behandelt investeringsvoorstellen en lopende vastgoedprojecten. Deze laatste commissie heeft in 2020 haar laatste vergadering gehouden. De verantwoordelijkheid om investeringsvoorstellen te behandelen is toen verplaatst naar de Auditcommissie. Ten slotte laat de raad zich informeren door externe belanghouders (o.a. toezichthouders, accountant, visitatiecommissie, HBE). Deze visie op toezicht is hij voornemens om te updaten. Mede gezien de veranderende samenstelling van de raad.

In de rol van adviseur is de RvC een klankbord en adviseur voor de directeur-bestuurder en waar nodig ook voor MT-leden. De samenstelling dient daarvoor divers te zijn: qua kennis van vakgebieden, en maatschappelijke en bedrijfsmatige ervaringen. In de rol als werkgever is de RvC de werkgever van de directeur-bestuurder.

## **Maatschappelijk toezicht in de praktijk**

De commissie heeft zowel in de gesprekken als in de stukken zicht gekregen op de dynamiek in en rond de raad van commissarissen. De dynamiek speelt zich op verschillende terreinen af. In de relatie met de huurders en de HBE doen zich ontwikkelingen voor rond de algemene ledenvergadering, de projecten het Doelencomplex en de Centrale Blokken en de mate waarin de HBE zich gezien en gehoord voelt door de RvC. Er ontstaat ook dynamiek door de interne ontwikkelingen bij de Sleutels zoals een fusieverkenning, een reorganisatie en verschillen in visie tussen bestuurder en raad. Dit leidt tot het afscheid nemen van de bestuurder die de pensioendatum naderde, de aanstelling van een interim-bestuurder en het werven van de nieuwe bestuurder met een nieuwe profielschets. Ook heeft de raad intern urgentie ervaren om veranderingen in de werkwijze en samenstelling van de raad door te voeren. De commissie heeft een proces van bewustwording, besluitvorming en ernaar handelen waargenomen. De commissie constateert dat de raad in de visitatieperiode zichtbaar heeft gezocht naar een passende (maatschappelijke) invulling van zijn rol binnen deze dynamiek en daar steeds beter in is geslaagd. Hieronder worden de dynamieken nader toegelicht.

### *Wisselingen in de RvC*

Er zijn gedurende de visitatieperiode veel wisselingen in de raad geweest. In totaal zijn er zes personen vertrokken, waarvan twee die op vrijwillige basis vroegtijdig zijn afgetreden. In zijn vernieuwde samenstelling is de raad meer gaan sturen op maatschappelijke prestaties. Dit is met name tot uitdrukking gekomen in de toezichthoudende en werkgeversrol.

### *Dynamiek interne organisatie*

De commissie ziet dat de raad in zijn toezichthoudende rol een aantal ingrijpende besluiten heeft genomen met name op basis van maatschappelijke overwegingen. Een voorbeeld daarvan is dat besloten is om begin 2021 het verbeteren van de interne organisatie prioriteit krijgt en de fusieverkenning wordt stilgelegd om de maatschappelijke prestatie te verbeteren. Er is afscheid genomen van de directeur-bestuurder en een interim directeur-bestuurder is aangesteld. Hij kreeg de opdracht om een 'foto' te maken van de organisatie. Aan de hand van zijn bevindingen stelde de raad het gewenste profiel van de nieuwe 'vaste' bestuurder op. Hierin is de focus gelegd op de verbindende rol die de bestuurder vervult en de maatschappelijke oriëntatie. Daartoe behoren het

verbeteren van de interne en externe samenwerking (in maatschappelijk netwerk en met huurders), met als doel om meer maatschappelijke prestaties op beschikbaarheid en de verduurzaming van het bestaande bezit te kunnen realiseren.

#### *Dynamiek externe relaties*

De klankbordrol van de raad is de afgelopen jaren gelet op de dynamiek die hierboven geschetst is, wat minder tot uitdrukking gekomen dan mogelijk gewenst was. Dialoog werd al snel discussie, ten koste van de klankbordfunctie. De raad heeft de bestuurder tijdens de fusieverkenning (on)gevraagd advies gegeven en op maatschappelijke gronden de beweegredenen van de fusieverkenning kritisch bevestigd. Bovendien heeft de raad aangedrongen om het project Centrale Blokken te evalueren gezien de investeringskosten hoger uitvielen dan in eerste instantie de bedoeling was en de relatie met de huurders onder spanning was komen te staan. Huurders die zich niet gehoord voelden begonnen de raad rechtstreeks te benaderen en de rolvastheid van alle betrokken partijen kwam daarmee in het geding. Onder de interim-bestuurder zijn rollen en taken weer strakgetrokken en is de relatie met de HBE sterk verbeterd. De raad stuurt tevens op een verbetering van de externe maatschappelijke legitimatie door tot een andere verhouding te komen met de gemeente Leiden.

#### *Basis op orde*

Bovendien kijkt de raad met een maatschappelijke bril naar begroting en investeringsvoorstellen. Financiële cijfers worden bevestigd op hun maatschappelijke gronden. In het verlengde hiervan is er op aandringen van de raad een nieuw investeringsstatuut gekomen. In deze versie is ten opzichte van de vorige versie meer nadruk gelegd op volkshuisvestelijke criteria.

### **Beoordeling commissie**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7,0**.

Zij ziet dat de raad in wisselende samenstellingen werkzaam was in een dynamische omgeving. Aan het begin van deze periode was de visie op toezichthouden in mindere mate doorleefd. Zo kwam de rolvastheid in het geding richting de directeur-bestuurder en de algemene ledenvergadering. De raad liet gedurende de visitatieperiode een positieve ontwikkeling zien om zijn maatschappelijke oriëntatie uit te drukken in de verschillende rollen.

Zo heeft de raad zich gedurende de visitatieperiode steeds meer kritisch opgesteld en is actief gaan bijsturen op de maatschappelijke prestaties. Er zijn door de raad kritische vragen gesteld bij de maatschappelijke toegevoegde waarde van de ingezette fusiebesprekingen waarna deze zijn stopgezet.

Ander voorbeeld is de wijze waarop de raad heeft geacteerd op de aanbevelingen vanuit de vorige visitatie en de rapportages van het WSW, daar waar het ging om het opstellen van een portefeuillestrategie en het definiëren van de wensportefeuille. De commissie heeft gezien dat de raad het onderwerp portefeuillestrategie zeer regelmatig heeft geagendeerd en met de organisatie heeft besproken. Uiteindelijk heeft dit tot een actuele en passende portefeuillestrategie geleid. De raad heeft daarna de werkgeversrol op een goed doordachte manier opgepakt door het naar voren halen van het afscheid van de directeur-bestuurder die de pensioengerechtigde leeftijd naderde en een interim-bestuurder aan te stellen. Een bewuste keuze om een pas op de plaats te kunnen maken. De interim-bestuurder heeft de verhoudingen met de HBE en ALV weer verhelderd. Ook heeft hij de 'foto' geleverd waar de raad om vroeg om met het gewenste profiel de nieuwe bestuurder te werven.

De verschillende verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de ALV, de kerngroep binnen de vereniging, de RvC, het bestuur en de huurdersbelangenvereniging, leiden tot een complexe governance structuur. Die structuur functioneert alleen goed als alle betrokkenen op de hoogte zijn van hun rol en ook rolvast functioneren. Dat is in de visitatieperiode niet altijd het geval geweest.

In 2022 heeft dit geleid tot een meningsverschil tussen de betrokkenen over de rol van de ALV bij de benoeming van de nieuwe bestuurder. De interim-bestuurder en de nieuwe bestuurder hebben hier adequaat op gehandeld. Dit heeft geleid tot een scherper zicht van betrokkenen op hun rol in de governance van de Sleutels. Alle genomen stappen overziend heeft de Sleutels een gedegen bestuurlijke basis voor de toekomst. De commissie waardeert dat met een pluspunt.

### **7.3 De beoordeling over externe legitimatie en openbare verantwoording**

Bij de beoordeling van de externe legitimatie en openbare verantwoording kijkt de commissie naar hoe de corporatie belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en dialoog met hen voert over de uitvoering van beleid. Eveneens is van belang dat de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden. Er is sprake van twee meetpunten: externe legitimatie en openbare verantwoording. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **6,5**.

#### **Externe legitimatie**

Bij externe legitimatie beoordeelt de commissie of de corporatie zorgt dat zij zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

De commissie constateert dat de Sleutels aandacht besteedt aan de externe legitimiteit van haar handelen. Zo heeft zij haar belanghebbenden voor input gevraagd tijdens de ontwikkeling van haar ondernemingsplan, zet zij klantenpanels in om de kwaliteit van haar dienstverlening te verbeteren en richt zij bewonerscommissies op wanneer complexen worden aangepakt. De Sleutels moest delen van de visitatieperiode wel rekening houden met de coronamaatregelen, waardoor in dit kader (fysieke) overlegmomenten met belanghebbenden niet altijd mogelijk waren.

De commissie ziet verder dat de Sleutels een positieve ontwikkeling doormaakt in beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden. Zo merkte de visitatiecommissie in een gesprek met bewonerscommissies op dat er 'oud zeer' zat over de wijze waarop zij in het verleden door de Sleutels betrokken zijn bij de planvorming van hun complexen. Er kon beter geluisterd worden naar hun behoeften en soms zijn plannen, zonder hen erbij te betrekken, gewijzigd of te laat gecommuniceerd.

De laatste jaren heeft de Sleutels echter actieve inzet verleend om beter de verbinding te maken. De commissie waardeert dit met een pluspunt. Zij heeft hiervoor mooie voorbeelden opgemerkt waarin de Sleutels haar externe legitimatie vormgeeft. De relatie met de huurdersorganisatie is verbeterd mede door toedoen van de interim directeur-bestuurder. HBE geeft zelf aan dat het vertrouwen in de corporatie langzaam groeit. De nieuwe manager Vastgoed, twee jaar geleden aangesteld, heeft de netwerken en structurele overleggen in het lokale bouwnetwerk voor de Sleutels vergroot. Het wijkteam sluit (in bijvoorbeeld Hoven Oost) actief aan bij bestaande buurtstructuren om verbinding met bewoners te maken en een luisterend oor te bieden. De commissie ziet verder dat bij de planvorming van de Zwijger (Hoven Oost is daar een onderdeel van) de Sleutels actief heeft gehandeld om andere belanghebbenden te betrekken. Zo voert zij intensief overleg met een collega-corporatie en de gemeente Leiden. Ook heeft zij bij ondernemers in de buurt en een zorgorganisatie, met aangrenzend bezit, een dialoog gevoerd.



### **Openbare verantwoording**

Bij openbare verantwoording beoordeelt de commissie of de corporatie zich openbaar op een adequate en toegankelijke wijze verantwoordt. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

De commissie ziet dat de Sleutels haar prestaties over het afgelopen jaar verantwoordt in de gebruikelijke documenten: in het jaarverslag en in een overzichtelijk infographic. In deze documenten ziet de commissie dat de Sleutels meer naar voren kan laten komen wat de voorgenomen prestaties waren en in welke mate deze gerealiseerd zijn. Bovendien hierbij een toelichting geeft op eventuele afwijkingen. Op de website is slechts één jaarverslag raadpleegbaar, eerder jaren zijn niet beschikbaar.

Verder ziet de commissie dat de prestaties die de Sleutels zich voorneemt in haar ondernemingsplan staan. Dit ondernemingsplan is beschikbaar op de website van de Sleutels.

Naast de bovenstaande documenten legt de Sleutels op andere manieren openbare verantwoording aan haar huurders af. Zo brengt zij twee keer per jaar het toegankelijke bewonersblad MijnSleutels uit, verspreidt een digitale nieuwsbrief (in 2019 zes keer, in 2020 drie keer, in 2021 één keer) en is zij actief op verschillende sociale media. Op deze manier deelt zij bijvoorbeeld activiteiten die zij uitvoert op het gebied van leefbaarheid en vastgoed en geeft zij de huurverhogingen aan.

## Deel 3

### Bijlagen bij het rapport



## Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

**Raeflex**  
Kierkamperweg 17B  
6721 TE Bennekom  
Tel. 0318 – 746 600  
[secretariaat@raeflex.nl](mailto:secretariaat@raeflex.nl)  
[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie : de Sleutels te Leiden  
Jaar visitatie : 2022

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. 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 te Leiden hebben.

Bennekom, 22 februari 2022 de heer drs. A.H. Grashof | directeur Raeflex

---

### Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van de Sleutels te Leiden verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Ondergetekenden verplichten 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.

Bennekom, 21 maart 2022 de heer dr. ing. G.A. van Bortel | voorzitter

Bennekom, 28 maart 2022 mevrouw N. Boudrie | algemeen commissielid

Bennekom, 25 maart 2022 de heer W.J. Meijer MSc | secretaris

## **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

### dr. ing. G.A. van Bortel (Gerard)

#### Specifieke deskundigheid

- ✓ Brede en gespecialiseerde kennis van de volkshuisvesting, vanuit verschillende perspectieven
- ✓ Gespecialiseerd in governance- en organisatievraagstukken
- ✓ Uitgebreide kennis van de visitatiemethodiek en ervaring met visitatie-experimenten

Meer informatie:



[Gerard van Bortel | Raeflex](#)



[Gerard van Bortel | LinkedIn](#)

## Korte kennismaking

De volkshuisvesting is mijn werkterrein. Na mijn opleiding Bouwkunde/ Volkshuisvesting aan de Hogeschool Tilburg, een universitaire opleiding Bedrijfswetenschappen, heb ik, in 2016, mijn bestuurskundig proefschrift verdedigd over de rol van woningcorporaties in kwetsbare wijken. Parallel daaraan heb ik in verschillende functies bij corporaties gewerkt, variërend van woonconsulent tot directiesecretaris, van kwaliteitscoördinator tot manager beleid en ontwikkeling. Ik ken de sector dus van binnenuit. Vervolgens heb ik enkele jaren als senior adviseur bij het advies- en onderzoeksbureau RIGO gewerkt. Sinds 2007 ben ik verbonden aan de TU Delft, eerst bij het OTB en sinds juni 2013 bij de afdeling Management in the Built Environment (MBE) van de faculteit Bouwkunde. Daar coördineer ik de sectie Housing Management, en richt ik mij in het bijzonder op drie onderzoeksthema's: de rol van corporaties in kwetsbare wijken; de organisatie, governance en financiering van betaalbaar wonen; de verduurzaming van de bestaande woningvoorraad. Naast mijn werk voor de TU Delft ben ik sinds 2010 commissaris in de corporatiesector. In de periode 2010 - 2017 was ik lid van de raad van commissarissen van de Zaanse woningcorporatie Parteon. Sinds maart 2018 ben ik, op voordracht van de huurdersorganisatie, lid van de raad van commissarissen van Rochdale in Amsterdam. Sinds april 2012 ben ik lid van de Vlaamse Visitatierraad Sociale Huisvestingsmaatschappijen, en in maart 2019 ben ik toegetreden tot het landelijk bestuur van de Nederlandse Woonbond.

## Visitaties

Vanaf 2012 ben ik visitator bij Raeflex en heb ik meegewerkt als visitator aan meer dan 60 visitaties in Nederland en Vlaanderen. De visitatiemethodiek ken ik goed: ik heb eerder gevisiteerd bij KWH en was betrokken bij de ontwikkeling en evaluatie van de visitatiemethodiek. Visitaties zijn een geweldig instrument voor een corporatie om te leren, te verbeteren én te verantwoorden. In feite is het een medaille 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 de gesprekken, de aanbidding van het rapport en dan tot slot het vervolg op het rapport. Kortom: de reis (het proces) is net zo belangrijk als het doel (het rapport). Ik richt me bij visitaties vooral op de onderlinge relaties tussen de verschillende prestatievelden: hoe komt de corporatie tot beslissingen over de inzet van haar vermogen, hoe betreft zij stakeholders (met name gemeente en huurders) bij het vaststellen van ambities en doelen, hoe consistent en doortastend is de corporatie in het nastreven daarvan, hoe transparant is zij over de door haar geleverde prestaties en hoe adequaat is het interne toezicht op dit alles? Kortom ik kijk breed naar het presteren van corporaties en de methodiek biedt daarvoor verschillende invalshoeken.

## Kort CV

### Opleiding

- Volkshuisvesting, Hogeschool Tilburg (nu Midden-Brabant), Bachelor Economie, UVA, Doctoraal Bedrijfskunde, Open Universiteit (in deeltijd),
- 2016 gepromoveerd aan de TU Delft op een proefschrift over de rol van woningcorporaties in kwetsbare wijken.

### Carrière

2007-heden Universitair Docent TU Delft (t/m mei 2013 bij het OTB, va juni 2013 bij de afd. Management in the Built Environment (MBE) van de faculteit Bouwkunde). Vanaf april 2016 coördinator van de MBE Sectie Housing Senior Adviseur bij RIGO Research en Advies, Amsterdam

2004-2007 De Huismeesters, Groningen, div. functies o.a. kwaliteits-coördinator en manager Strategie en Ontwikkeling

1996-2004 SAVO-Zwolle (nu DeltaWonen), diverse functies waaronder die van directiesecretaris

### Nevenfuncties

2021-heden Lid Raad van Toezicht bij Woningstichting Het Grootslag

2019-heden Lid landelijk bestuur Woonbond

2018-heden Commissaris bij woningcorporatie Rochdale Amsterdam

2010-2017 Commissaris bij woningcorporatie Parteon, Zaanstad

2012-2016 Voorzitter Vlaamse Visitatierraad voor Sociale Huisvestingsmaatschappijen. Sinds 2017 lid van de Visitatierraad

2012-heden Visitator bij Raeflex

2007-2012 Visitator bij KWH

2005-heden Medecoördinator werkgroep Social Housing: Institutions, Organisations and Governance, van het European Network for Housing Research (ENHR)



## Algemeen commissielid

### drs. N. Boudrie (Nathalie)

#### Specifieke deskundigheid

- ✓ Bestuur en toezicht
- ✓ Teamontwikkeling
- ✓ Veranderkunde

Meer informatie:



[Nathalie Boudrie | Raeflex](#)



[Nathalie Boudrie | LinkedIn](#)

## Korte kennismaking

Nieuwsgierig naar de wereld van de woningcorporaties en aangetrokken door de doelen van volkshuisvesting ben ik in 2011 via de VTW ingestroomd. Met mijn achtergrond als arbeid- & organisatiepsycholoog heb ik als adviseur en onderzoeker in zeer verschillende bedrijfstakken en branches ervaring op mogen doen. Door de verschillende rollen en perspectieven profiteer ik van een groot inlevingsvermogen voor alle betrokkenen. Mijn jarenlange ervaring als procesbegeleider voor sociale partners maakt dat ik gewend ben aan het werken in een complexe politiek-bestuurlijke context. Als toezichthouder is mijn perspectief verder verbreed bij zowel een goed functionerende corporatie als een inzet vanuit de commissarissenpool. Mijn dagelijkse praktijk bestaat uit het ondersteunen van teams en medewerkers met een leervraag, een veranderkundige opgave, het onder de loep nemen van de groepsdynamica om als team (nog) beter te gaan functioneren.

## Visitaties

Als algemeen commissielid heb ik al een aantal visitaties uitgevoerd. Mijn kijk is vaak van buiten naar binnen. Betrokken, maar wel vanuit een zekere distantie. Daarbij kan ik makkelijk schakelen tussen de perspectieven van alle belanghouders van de corporatie. Mijn achtergrond als psycholoog en coach helpen me daarbij. Wat ik bij wil dragen in de visitatie is mijn vermogen om makkelijk verbinding te maken met alle partijen. Met de inzet van mijn analyserend vermogen en als teamspeler zorgen dat we op een positief kritische wijze reflecteren met elkaar. Een uitspraak die ik daarbij vaak hanteer is: 'de oplossing is het probleem niet'. Het gaat om de weg ernaartoe. En hoe die weg eruit kan zien, daar wil ik middels visitatie graag aan bijdragen.

## Kort CV

### Opleiding

- Arbeid- & organisatie psycholoog
- Integriteit coördinator en vertrouwenspersoon
- Een keur aan opleidingen in veranderkunde en coaching
- VTW leergang aankomend commissaris

### Carrière

2009-heden Zelfstandig ondernemer als procesbegeleider, onderzoeker, coach en vertrouwenspersoon  
2002-2009 Adviseur en directeur Orbis BV Advies- en Onderzoeksbureau voor sociale partners  
1995-2007 Toegevoegd docent Universiteit van Amsterdam/Psychologie  
1994-2002 A&O deskundige in de arbodienstverlening

### Nevenfuncties

2016-heden Commissaris bij Aboma  
2013-heden Vrijwilligerswerk  
2012-2020 Commissaris bij WoonopMaat



## Secretaris

### W. Meijer MSc (Wouter-Jan)

#### Specifieke deskundigheid

- ✓ Due dilligence en financieel risico onderzoek
- ✓ Vertaling volkshuisvestelijke opgaven naar financiële haalbaarheid
- ✓ Brede volkshuisvestelijke basiskennis
- ✓ Beleidsadvisering en bedrijfsvoering corporaties

Meer informatie:



[Wouter-Jan Meijer | Raeflex](#)



[Wouter-Jan Meijer | LinkedIn](#)

## Korte kennismaking

Het functioneren en presteren van woningcorporaties boeit me. Corporaties spelen namelijk een grote rol om te zorgen dat mensen betaalbaar en fijn wonen. In mijn functie als financieel & strategisch adviseur draag ik hier graag aan bij door mij te richten op organisatie-brede vraagstukken met een financiële component. Onder andere adviseer ik over de volkshuisvestelijke meerwaarde en financiële kansen en risico's bij fusies van woningcorporaties. Daarnaast breng ik bij positioneringsvraagstukken de externe ontwikkelingen in kaart die betrekking hebben op de corporatie en maak een koppeling met haar volkshuisvestelijke en bedrijfsmatige prestaties. Als interim beleidsadviseur wonen heb ik mij op een ander gebied gefocust; namelijk het in kaart brengen van de woonbehoefte van bijzondere doelgroepen. Mijn focus is dus breder dan de bedrijfsmatige kant en geboeid door de combinatie met het maatschappelijk functioneren van de gehele corporatie. Verder ondersteun ik huurdersorganisaties bij het geven van adviezen en instemming over volkshuisvestelijke onderwerpen in het kader van de participatie. Deze ervaring neem ik graag mee bij het uitvoeren van visitaties.

## Visitaties

Als secretaris ben ik recent bij Raeflex gestart en breng ik kennis in op de prestatievelden presteren naar vermogen en de governance van maatschappelijk presteren. Als secretaris lever ik een bijdrage aan de oordeelsvorming van de commissie.

In samenwerking met de projectleider van de corporatie zorg ik voor een efficiënt en plezierig proces. En verder zorg ik als schrijver voor een goed leesbaar visitatierapport.

## Kort CV

### Opleiding

- Bachelor Bedrijfseconomie, Universiteit van Tilburg
- Master Strategic Management, Universiteit van Tilburg

### Carrière

2019 – heden Adviseur bij Atrivé  
2017 – 2019 Vestigingscoördinator bij Lyceo  
2018 Werkgroep docent bij InHolland

## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Aangeleverde documentatie van de gevisiteerde periode
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position paper</li> <li>• Prestatieafspraken: hele visitatieperiode</li> <li>• Monitor prestatieafspraken (gemeente Leiden)</li> <li>• Ondernemingsplan 2016-2020 en 2021-2025</li> <li>• Kadernota's en afdelingsjaarplannen: 2019 t/m 2021</li> <li>• Implementatieplan 2021</li> <li>• Portefeuillestrategie 2021-2030</li> <li>• Strategisch Voorraad Beleid</li> <li>• Raamovereenkomst ketenpartners</li> <li>• Duurzaamheidsbeleid 2019</li> <li>• Huurbeleid</li> <li>• Klantvisie</li> <li>• Notities over investeringsprojecten als Lammenschans, Centrale Blokken, Prinsessenbuurt, Puzzelstuk et</li> <li>• Notities over organisatieontwikkeling</li> <li>• Woonvisies Gemeente Voorschoten</li> <li>• Convenanten over vroegsignalering schulden en voorkomen huisuitzetting</li> <li>• Convenant over aanpak drugscriminaliteit en woonoverlast</li> </ul>
<b>Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KWH woonbelevingsonderzoek 2018</li> <li>• Evaluatie Central Blokken</li> <li>• Rapportages KWH klanttevredenheidsonderzoek</li> </ul>
<b>Presteren naar Vermogen (PnV)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aw toezichtsbrieven, relevante correspondentie Aw en Governanceaudit</li> <li>• WSW beoordelingen en borgbaarheidsverklaringen</li> <li>• Aedes-benchmarkcentrum (ABC): kengetallen</li> <li>• Jaarrekeningen</li> <li>• Jaarplan en begrotingen</li> <li>• Investeringsstatuut</li> <li>• Financieringsstrategie</li> <li>• Financieel beleid en sturingsmodel</li> <li>• Treasurystatuut en -rapportages</li> <li>• Indicatieve bestedingsruimte memo</li> <li>• Management Letters</li> </ul>
<b>Governance van maatschappelijk presteren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tertiaalrapportages: hele visitatieperiode</li> <li>• Jaarverslagen: hele visitatieperiode</li> <li>• Risicomanagement memo</li> <li>• Visie op toezicht</li> <li>• Procuratieregelingdocumenten</li> <li>• ALV notulen</li> <li>• Geschillencommissie jaarverslagen</li> <li>• Notulen RvC Auditcommissie, Projectontwikkelingscommissie en reguliere vergaderingen</li> <li>• Zelfevaluatie RvC 2019 en 2020</li> </ul>



## Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens dertien face-to-facegesprekken en één gesprek via Microsoft Teams geïnterviewd over de prestaties van de Sleutels.

### Interne gesprekken

#### Raad van commissarissen

Mevrouw I. Frijters – Lid  
Mevrouw M. Hagen – Lid  
Meneer G. Bakker – Lid  
Meneer J.W. van Beek – Voorzitter a.i. (in de hoedanigheid als vicevoorzitter)

#### Directeur-bestuurder

Meneer D. Wijnbelt  
Meneer. W. Fassotte (interim)

#### Managers

Meneer D. Ousji – Manager Financiën en Bedrijfsvoering  
Meneer K. Bronsveld – Manager Wonen  
Meneer M. Schutgens – Manager Vastgoed

#### Concern controller

Meneer R. Garibaldi

#### OR

Meneer M. Breur – Sociaal projectleider  
Mevrouw Y. Engberts – Gebiedsregisseur  
Mevrouw W. Klein – Verhuurmakelaar

### Externe gesprekken

#### Huurdersorganisatie HBE

Mevrouw S. Opdam – Bestuurslid  
Meneer E. Niels – Voorzitter  
Meneer S. Sierat – Penningmeester  
Mevrouw M. Sierat – Bestuurslid

#### Bewonerscommissies

Meneer A. van der Klein (Oude Kooi) – Secretaris  
Meneer F. Baks (Oude Kooi) – Adviseur  
Mevrouw T. Steeman (Doelencomplex) – Commissielid  
Mevrouw G. Schoenmaker (Doelencomplex) – Commissielid

#### Gemeente Voorschoten

Mevrouw M. Meijboom-Verhoef – Beleidsadviseur Wonen

#### Gemeente Leiden

De heer J. Terpstra – Wethouder Wonen, Bouwen en Welzijn  
Mevrouw A. van Leeuwen – Teamcoördinator Wonen en strategisch adviseur

#### Ketenpartners

Meneer B. Djajadiningrat (BPD) – Stadsontwikkelaar  
Meneer T. Bergmans (Hemubo) – Directeur  
Meneer G. Bac (Heembouw) – Directeur Heembouw Wonen

#### Projectontwikkelaar

Meneer J. Stouten (Heijmans) – Ontwikkelingsmanager

#### Zorg- en welzijnsinstellingen

Mevrouw F. Bolding (Incluzio) – Buurtcoach  
Meneer M. de Kievit (Topaz) – Programmamanager Vastgoed

## Bijlage 5 Experimentvoorstel visitatie de Sleutels 2022

Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) gaat door op de lijn om visitaties actueler en relevanter te maken voor corporaties. In het verlengde van de huidige visitatiemethodiek 6.0, past de visitatie door Raeflex van de Sleutels goed bij dit streven. De meer toegespitste visitatiemethodiek die de Sleutels en Raeflex voor ogen staat wijkt af van de standaard visitatie aanpak en heeft als doel om de visitatie te focussen op de verandering van de corporatie van een beherende naar een ontwikkelende/bouwende corporatie. Een corporatie waar beschikbaarheid/woningbouw en het organiseren van samenwerking in het fysieke domein centraal staat. Zowel in opzet als doelstelling sluit de visitatie daarmee aan bij de experimenteeronde 'Rijker visiteren voor meer impact'. Informatie is te vinden op <https://www.visitaties.nl/experimenten>.

In deze notitie is langs de lat van 'zeven ingrediënten' (zie handreiking experimentvoorstel SVWN) ons voorstel beschreven.

### 1. Alleen samen kunnen we versneld betaalbare woningen bouwen, de kracht van samen

Visitatierapporten moeten voldoen aan vaste criteria die zijn vastgelegd in Visitatiemethodiek 6.0. Daarin ligt de nadruk op het beoordelen en verantwoorden van geleverde prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. In visitatie experimenten worden minimale vereisten/essenties als referentie gehanteerd, zie de handreiking.

De Sleutels en Raeflex beogen daar met de aanstaande visitatie iets aan toe te voegen door te focussen op het fysieke domein, en de daaraan gekoppelde zaken in het sociaal domein, waar voor de Sleutels in de gemeente Leiden grote uitdagingen liggen. Tegelijkertijd wil de Sleutels adequaat inspelen op de op handen zijnde regie vanuit het Rijk, via de provincies en regiotafels en op de extra financiële middelen die het Rijk beschikbaar gaat stellen voor versnelde woningbouw. De Sleutels gaat dit doen door zich te ontwikkelen van een beherende naar een meer ontwikkelende/bouwende corporatie, zoals verwoord is in de ondernemingsstrategie, en haar blik meer naar buiten richten door de samenwerking met de belangrijkste stakeholders te verbeteren. Centraal staat daarom in dit experiment: Wat is er nodig en hoe slaagt de Sleutels er al in om dit te bewerkstelligen? (Hoe) lukt het de corporatie om intern en extern effectieve samenwerking te organiseren om de beschikbaarheid/woningbouw te stimuleren? Slaagt de Sleutels erin om de participatie van huurders/bewoners/woningzoekenden 'af te stoffen' zodanig dat dit een betekenisvolle bijdrage levert aan (het versnellen van) de besluitvorming? Pakt de Sleutels daarbij een effectieve rol in de Leidse Samenwerkingstafel met de gemeente, ontwikkelaars, collega-corporaties en huurdersorganisaties? Hebben huidige en toekomstige woningzoekenden (outsiders) daarin naast huidige bewoners (insiders) voldoende stem? Is de Sleutels toegerust voor de opgave en geldt dat ook voor het externe netwerk waarin de corporatie participeert? Alleen samen krijgen we de woningbouwopgave in Leiden onder controle. De Sleutels wil verantwoordelijkheid nemen voor haar deel maar de andere stakeholders (zoals de gemeente) moeten ook zekerheden bieden, stroperigheid in procedures willen aanpakken en commitment afgeven. Wederkerigheid is cruciaal, de Sleutels kan het niet alleen. Die wederkerigheid zal ook terugkomen in de gesprekken met belanghebbenden (wat heeft De Sleutels van anderen nodig om te kunnen presteren, en leveren zij die bijdrage?)

## 2. Bedoeling/beoogde opbrengst

De aanstaande visitatie wil de Sleutels actief benutten voor de verdere ontwikkeling van de organisatie en het maatschappelijk presteren in en met het netwerk. De Sleutels wil graag dat het meer is dan verantwoording over de resultaten in de afgelopen jaren en dat het toekomstgerichter is.

In de visitatie willen we inzoomen op de drie hoofdambities van het Ondernemingsplan 2021-2024 'Samen ontdekken we meer':

- Wonen in de Toekomst
- Kracht van Samen
- Innovatie in Relatie

In de experimentvisitatie willen we dat niet 'hoog over' analyseren maar ons richten op een aantal specifieke doelen en actiepunten die op de werkvloer vorm krijgen. In het visitatie-experiment zal de nadruk liggen op de 'kracht van samen' en de impact daarvan op de beschikbaarheid van betaalbare en duurzame woningen. Juist omdat in Leiden weinig bouwlocaties beschikbaar zijn, is de herontwikkeling van bestaande locaties (zoals in Leiden-Noord) een belangrijke opgave voor de Sleutels. Hier worden bestaande woningen deels gesloopt en vervangen door nieuwbouw én is sprake van verdichting. De kracht van interne en externe samenwerking is cruciaal om deze opgave te realiseren.

Deze samenwerkingen beoordeelt de commissie met name op de proactiviteit en implementatiekracht die de Sleutels heeft laten zien. Welke verandering is er ten opzichte van een paar jaar geleden al te zien? In hoeverre lukt het de Sleutels om daarmee de ingezette ontwikkeling van een beherende corporatie naar een ontwikkelende en meer proactieve corporatie door te zetten? Hoe ervaren de belangrijkste stakeholders de omslag naar een meer proactieve corporatie in relatie tot het (samen) werken aan de opgaven in de Leidsche regio?

Wat is er voor nodig om de beschikbaarheid van woningen door middel van transformatie en woningbouw te doen slagen: (Hoe) lukt het de Sleutels om intern en extern effectieve samenwerking te organiseren om deze transformatie en woningbouw te stimuleren? Hoe krijgen bewoners en huidige en toekomstige woningzoekenden daarin een stem? Is deze participatie voldoende? Zorgt De Sleutels ervoor dat deze 'stem' een betekenisvolle bijdrage levert aan (het versnellen van) de besluitvorming? Hoe opereert de Sleutels in het lokale bouwnetwerk?

Pakt de Sleutels een effectieve rol in de Leidse Samenwerkingstafel met de gemeente, ontwikkelaars, collega-corporaties en huurdersorganisaties? Is zij succesvol in het verwerven van bouwmogelijkheden? Heeft De Sleutels bij de fysieke opgaven ook oog voor de sociale opgaven? Hoe vult zij haar rol in om tegelijkertijd de leefbaarheid en woonomgeving te verbeteren? En hoe vult zij haar rol in om de zelfredzaamheid van kwetsbare bewoners te ondersteunen? Pakt de Sleutels in beide vraagstukken een effectieve rol om dit gezamenlijk met gemeente, huurdersorganisaties, collega-corporaties en ontwikkelaars aan te pakken?

Wat valt er te leren en ontwikkelen voor de Sleutels?

### 3. Activiteiten/werkwijze: wat is anders/nieuw?

Het visitatie experiment is gericht op het presteren en de netwerksamenwerking van de corporatie op het snijvlak van het sociale en het fysieke domein op met name tactisch en operationeel niveau. De meeste reeds uitgevoerde experimenten zijn gericht op het sociale domein en de governance daarvan.

Het visitatie experiment richt zich op de netwerksamenwerking binnen een specifieke casus. Daarbinnen worden vier perspectieven extra belicht:

1. Het perspectief van huurders/bewoners (insiders) en huidige en toekomstige woningzoekenden (outsiders)
2. Het perspectief van het management en de organisatie (via de OR): Hoe werkt de Sleutels met medewerkers aan de ingezette organisatieverandering?
3. Asset managementperspectief: wat zijn beoogde veranderingen in het woningbezit, en wat is daar voor nodig?
4. Het samenwerkingsperspectief van het projectteam dat werkt aan de integrale gebiedsontwikkeling binnen een specifiek project (zie kader hieronder)

#### De casus: Hoven Oost, Leiden



Bron: <https://www.desleutels.nl/onze-projecten/project/item/13>

De 186 portiek- en eengezinswoningen in de Hoven Oost (omgeving Willem de Zwijgerlaan Oost) zijn verouderd. Voor dit gebied rondom De Willem de Zwijgerlaan Oost wordt een gebiedsvisie gemaakt. In dit gebied is er een mogelijkheid om meer woningen te bouwen, maar is er ook de wens om de barrièrewerking van de Willem de Zwijgerlaan te verminderen.

Woningbouwcorporaties de Sleutels en Ons Doel slaan daarom samen met de gemeente Leiden de handen ineen om een gezamenlijk plan te maken voor het gebied.

Deze casus is exemplarisch voor veel uitdagingen van de Sleutels op het vlak van beschikbaarheid, namelijk het verbeteren en deels transformeren (door ingrijpende renovaties en sloop/nieuwbouw) in combinatie met verdichten en het creëren van een meer diverse woningvoorraad). Dit vraagt om een goede samenwerking met vele andere partijen, zoals de gemeente Leiden en collega-corporatie Ons Doel, én het verbinden van interventies in het fysieke en het sociale domein (o.a. welzijn, zorg, leefbaarheid, veiligheid en mobiliteit).

Enkele vragen die in het experiment centraal staan: Hoe ziet het netwerk dat ten grondslag ligt aan de samenwerking in de Hoven Oost eruit? Wat gaat hierin goed? Wat kan hierin beter? De visitatiecommissie gaat in gesprekken op zoek naar lessen die uit deze casus te leren zijn voor het netwerk en in het bijzonder voor de rol van de Sleutels in het netwerk.

De visitatiecommissie zal in de gesprekken met belanghebbenden nagaan in welke mate de opvattingen van belanghebbenden betrokken bij de casus representatief zijn voor de overkoepelende prestaties van de Sleutels en andere casussen buiten de Hoven Oost.

Naast visitatiegesprekken met interne en externe belanghebbenden zetten we een aantal extra onderzoeksactiviteiten in:

#### a. Participerend visiteren

Om een beter beeld te krijgen van het lokale netwerk en de organisatie van de Sleutels, zullen leden van de visitatiecommissie als observerend participant deelnemen aan enkele bijeenkomsten met interne en externe partners. Daarbij denken wij aan de volgende overleggen:

- overleg met intern projectteam gebiedsontwikkeling;
- overleg bestuurder en OR;
- overleg met de gemeente en andere externe stakeholders.

Deze bijeenkomsten hoeven niet direct een relatie met de gekozen casus te hebben mits er een duidelijke verbinding is met de focus van de visitatie, namelijk de prestaties van de Sleutels op het vlak van beschikbaarheid en de verandering van de corporatie van een beherende naar een ontwikkelende/bouwende corporatie.

#### b. Dialoogsessie (vergelijkbaar met klantenarena's)

In een dialoogsessie bevraagt de visitatiecommissie de professionele partners en actieve huurders uit het lokale netwerk over de prestaties van de Sleutels. Indien nodig organiseren wij binnen de dialoogsessie diverse thematische gesprekstafels. Enkele medewerkers en managers van de Sleutels kunnen deelnemen. Zij hebben vooral een luisterende en samenvattende rol. De dialoogsessie duurt ongeveer 2,5 uur en kent maximaal 20 externe deelnemers.

#### c. Visualiseren interne en externe netwerken op het gebied van beschikbaarheid/woningbouw

Beelden zeggen vaak meer dan woorden. Daarom zullen wij het lokale netwerk waarin de Sleutels participeert visualiseren. In deze visualisatie geven wij de netwerkpartners en hun onderlinge relaties weer.

## 4. Werking: hoe/waarom gaat het werken?

De experiment-visitatie voor de Sleutels is maatwerk. De meeste bouwstenen die Raeflex daarvoor gebruikt, zijn al bij andere visitaties toegepast. Het is vooral de combinatie van de verschillende componenten en de focus op samenwerking in het fysieke domein die deze visitatie zo uniek maakt.

Om het experiment niet boven op de reguliere visitatiewerkzaamheden te stapelen, willen wij andere onderdelen van de visitatie globaler behandelen. Bijvoorbeeld door de onderdelen (Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA) en Presteren volgens Belanghebbenden (PvB) te integreren. De oordelen van de belanghebbenden zijn dan leidend. De visitatiecommissie reflecteert op de opvattingen van de belanghebbenden. Op deze wijze worden PnO en PvB minder losstaande onderdelen in de rapportage maar een geïntegreerde beoordeling van de door de Sleutels geleverde maatschappelijke prestaties.

Tijdens de reguliere visitatiegesprekken, de dialoogsessie, en de participatieve observatie zal de visitatiecommissie het functioneren van het lokale netwerk verbinden aan de eerder geformuleerde extra perspectieven (zie Sectie 3), namelijk:

1. de rol van bewoners (huidig en toekomstig) in het lokale netwerk;
2. de wijze waarop de organisatieverandering van de Sleutels zichtbaar is in haar handelen in het lokale netwerk;
3. de mate waarin de resultaten van het lokale netwerk bijdragen aan de asset management doelstellingen van de Sleutels;
4. de verbinding tussen leden van de interne projectgroep Hoven Oost van de Sleutels met het externe lokale netwerk, en de verbinding van de interne projectgroep met de rest van de organisatie van de Sleutels.

## 5. Betrokkenen en rol: wie doet hoe mee?

De visitatie en het experiment worden begeleid door een commissie vanuit de Sleutels met iemand vanuit het gebiedsteam naast de interne projectleider en iemand vanuit het assetmanagement en vanuit de OR (alle perspectieven vertegenwoordigd).

Naast de gesprekspartners die een verplicht onderdeel uitmaken van de visitatiemethodiek (gemeentelijke bestuurders en huurdersvertegenwoordigers) zullen we bij de visitatie voor de Sleutels de nadruk leggen op gesprekken met interne en externe partijen in het lokale netwerk. Deze gesprekken bundelen we zoveel mogelijk in één dialoogsessie.

Deelname aan de dialoogsessie vergt de nodige aandacht en inzet van de Sleutels om een evenwichtige vertegenwoordiging vanuit het lokale netwerk te bevorderen.

Wat doen we niet: om de omvang van de visitatie te beperken vinden geen gesprekken plaats met zorg- en welzijnspartijen en collega-corporaties als die niet participeren in het lokale netwerk dat voor dit experiment geselecteerd wordt.

### Mogelijke deelnemers aan de dialoogsessie:

#### Betrokkenen

De Sleutels (vooral in een luisterende rol)

Woningcorporatie Onze Doel

Gemeente Leiden (ambtelijk en bestuurlijk)

Bewoners

Ondernemers

Zorg- en welzijnsorganisaties

Wijkorganisaties

## 6. Succes: werking en opbrengst volgen/vaststellen?

- De deelnamegraad van belanghebbenden, de interactie met de visitatiecommissie en de Sleutels en de kwaliteit van hun inbreng tijdens de visitatie.
- Achteraf, de waardering van belanghebbenden voor de visitatie aanpak en de uitkomsten van de visitatie in de vorm van een pakkend visitatierapport.
- Achteraf, de doorwerking van de uitkomsten van het visitatie experiment en bouwstenen die de Sleutels voor de ontwikkeling van de organisatie op het gebied van beschikbaarheid/ woningbouw gaat gebruiken.

- De netwerkgerichtheid en toekomstgerichtheid van het visitatierapport terugkomend in de recensie en door partners genoemde suggesties voor de ontwikkelagenda van het lokale netwerk in Hoven Oost en het functioneren van de Sleutels in vergelijkbare netwerken.
- De mate waarin de aanpak van het experiment in andere visitaties kan worden benut voor corporaties die de ambitie hebben van beherend naar meer ontwikkelend te gaan.

## **7. Voorwaarden: wat is belangrijk voor het slagen?**

Commitment van alle direct betrokkenen van de Sleutels en Raeflex om het visitatie experiment te doen slagen en de opbrengsten doorwerking te laten hebben in de eigen praktijk.

Interne en externe stakeholders wordt gevraagd deel te nemen aan de diverse werkvormen en akkoord te gaan met het opnemen van de bevindingen in het visitatierapport.

Betrokkenheid experimentbegeleider en experimenteerruimte SVWN in relatie tot visitatiemethodiek 6.0.

## Bijlage 6 Factsheet Hoven Oost



### Inleiding

De Sleutels is betrokken bij de gebiedsontwikkeling van het plangebied De Zwijger (zie bovenstaand plaatje het gebied). Zij heeft in het gebied Hoven Oost (ten noorden van de Willem de Zwijgerlaan) 243 sociale huurwoningen in bezit die zij door middel van herstructurering wil aanpakken.

### Opgave vastgoed

- Grote beschikbaarheidsopgave in Leiden. Door verdichting kunnen hier meer woningen komen.
- Woningen voldoen niet meer aan de huidige kwaliteitseisen (energetisch, onderhoud en bouwtechnisch).

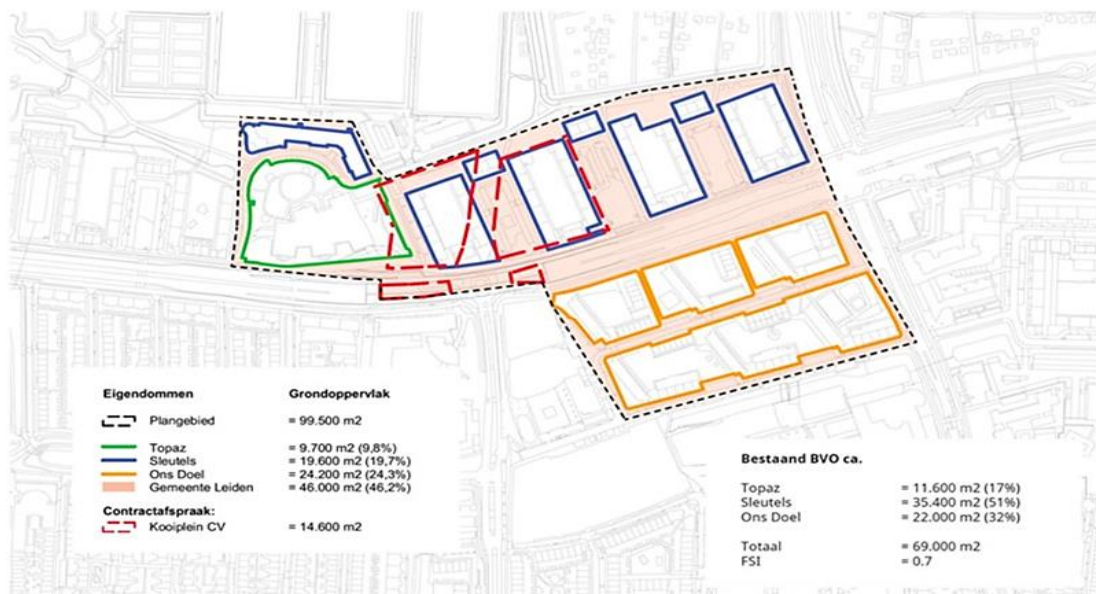
### Opgave leefbaarheid

- Laagste leefbaarheidsscore Leiden.
- Geïsoleerde ligging: tussen geprivatiseerd groen (voetbalvereniging en volkstuinten), drukke wegen (Willem de Zwijgerlaan en IJsselmeerlaan) en een verhoogd Kooiplein. Bovendien grote afstand tussen de twee oversteekpunten over de Willem de Zwijgerlaan en de oversteekpunten bij Charlotte de Bourbonhof en het verhoogde Kooiplein zijn niet geschikt voor mindervaliden.
- Overlast van de Willem de Zwijgerlaan (geluid, luchtkwaliteit).

### Overig

- Plangebied de Zwijger en het infrastructuurproject Leidse Ring Noord (LRN), waar Willem de Zwijgerlaan een onderdeel van uitmaakt, zijn afhankelijk van elkaar.





Bron: de Sleutels

### Belanghouders voor de Sleutels bij Hoven Oost:

- Gemeente Leiden
  - Afdeling wonen, stedenbouw, projectbureau, parkeren, verkeer, stadsingenieurs, landschap etc: Plangebied de Zwijger en Leidse Ring Noord
  - 2 wethouders
- Ons Doel
  - Collega-corporatie
  - Haar woningbezit (209 woningen) ligt ten zuiden van de Willem de Zwijgerlaan in de Suriname-Antillenbuurt en maakt ook onderdeel van plangebied De Zwijger
- Topaz
  - Zorgpartij
  - Bezit verpleeghuis Overrhyn, dat ten westen van het plangebied ligt
- Heijmans
  - Projectontwikkelaar
  - CV Kooiplein (99 procent Heijmans en 1 procent de Sleutels) heeft ontwikkelrecht op een deelgebied van Hoven Oost (Deelgebied 1) inclusief het voeren van de grondexploitatie
- Bewoners Hoven Oost
  - Deze worden vertegenwoordigd door bewonersvertegenwoordigers en de huurdersorganisatie van de Sleutels: Huurdersbelangenvereniging de Eendracht (HBE)
  - Nemen deel aan Focus- en Klankbordgroep
- Aangrenzende belanghebbenden:
  - Tuinvereniging Ons Buiten
  - Bewoners Noorderlicht
  - Bewonersvereniging Zwijgers van Noord
  - Ondernemers winkelcentrum Kooiplein
  - Moskee Kooiplein
  - Voetbalvereniging Roodenburg
  - Burgerinitiatief 'Heel Noord, één Tuin' is actief in heel Leiden Noord en vertegenwoordigt onder andere bewoners, Tuinvereniging Ons Buiten, Voetbalvereniging Roodenburg en Korfbalvereniging Pernix.

## Hoven Oost plan

### Huidige status

- Huidige status project Hoven Oost: initiatieffase
- Huidige planning:
  - December 2024: eerste paal
  - Eind 2031: laatste paal van de laatste woning

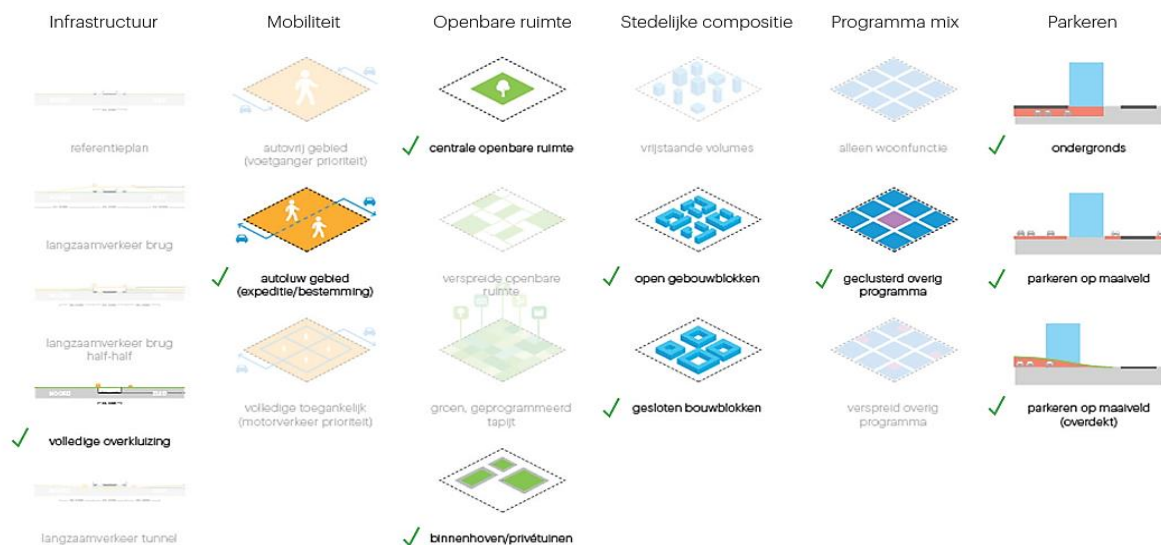
### Opgehaald tijdens participatie 2020 – 2021

De vertegenwoordiging voor de bewoners van Hoven Oost zijn bewoners en de huurdersorganisatie HBE. Tot op heden is het de Sleutels niet gelukt om een bewonerscommissie van de grond te krijgen.

De Sleutels heeft voor de participatie (onder leiding van gemeente Leiden) – veelal tijdens de strenge coronamaatregelen – de volgende inspanningen geleverd: bijeenkomsten georganiseerd (voornamelijk via Teams) om de wensen en behoeften van bewoners op te halen. Hierbij waren bewoners aanwezig van Ons Doel en de Sleutels.

De volgende conclusies zijn door de gemeente Leiden getrokken uit de wensen en behoeften van de belanghebbenden:

### Conclusies participatie



Bron: Gemeente Leiden

### Uitgangspunten nieuwe plan

- Duurzaam (isolatie, energie)
- Groen
- Voor iedereen (diverse typen bewoners, zoals de huidige bewoners)
- Nieuw (woonkwaliteit)
- Levendig (wonen, werken, recreëren)
- Aantrekkelijk (bewoners en ondernemers trots op hun buurt)
- Bereikbaar
- Overige zaken die opgehaald zijn uit de participatie

**Overig**

Een van de conclusies uit de participatie is dat volledige overkluizing van de Willem de Zwijgerlaan gewenst is voor de bewoners. Hierdoor wordt het voor bewoners makkelijker en veiliger om van Hoven Oost naar het zuiden te bewegen en terug. Het biedt ook voordelen voor doorgaand verkeer, doordat nabije autokruispunten ontlast worden. De subsidie voor deze overkluizing is rond. Hiermee is een grote stap gezet in de infrastructuur. Voor uitkering van de subsidie is er een voorwaarde gesteld aan de voortgang van het project.

## Bijlage 7 Verslag dialoogsessie

### Opbrengsten dialoogsessie

Op woensdag 21 september is door de Sleutels een dialoogsessie georganiseerd in een hybride vorm. Een gedeelte van de deelnemers was fysiek aanwezig en het andere gedeelte nam via Microsoft Teams digitaal deel aan deze sessie. Deze digitale deelnemers waren voor de fysieke deelnemers te zien en te horen op een beeldscherm. Via andere technische middelen konden de digitale deelnemers de fysieke deelnemers zien en horen. In deze groepsdialoog is gesproken met belanghouders en medewerkers van de Sleutels bij het project Hoven Oost.

### Deelnemers

- Elgar Niels, Huurderbelangenvereniging De Eendracht (HBE)
- Sam Sierat, Huurderbelangenvereniging De Eendracht (HBE)
- Sarie Opdam, Huurderbelangenvereniging De Eendracht (HBE)
- Mariandel Sierat, Huurderbelangenvereniging De Eendracht (HBE)
- Marianne Kooijmans, Huurderbelangenvereniging De Eendracht (HBE)
- Henk Hansen, Projectleider gemeente Leiden
- Giel van Wijk, Projectleider Ons Doel
- Anton van den Beukel, Lid Burgerinitiatief 'Heel Noord, één Tuin', Tuinvereniging Ons Buiten en Korfbalvereniging Pernix
- Marco Breur, Sociaal Projectleider, de Sleutels
- Dennis van Boordt, Wijkbeheerder, de Sleutels
- Sandra van Straaten, Projectleider de Sleutels
- Yasmin Engberts, Wijkconsulent Leiden Noord de Sleutels
- Leonie Wijers, bewoner Hoven Oost

### *Afvaardiging van Huurderbelangenvereniging (dient als bewonerscommissie)*

- *Elger Niels*
- *Sam Sierat.*

De dialoogsessie werd geleid door de visitatiecommissie, bestaande uit de leden Gerard van Bortel (voorzitter), Nathalie Boudrie (commissielid) en Wouter-Jan Meijer (secretaris). Zij stelden de volgende vragen aan de belanghouders:

- Hoe ziet het (beleids)netwerk rond de transformatie van Hoven Oost eruit?
- Wat gaat daar goed, wat kan beter?
- Welke lessen kunnen we hieruit trekken voor het netwerk én voor de Sleutels?

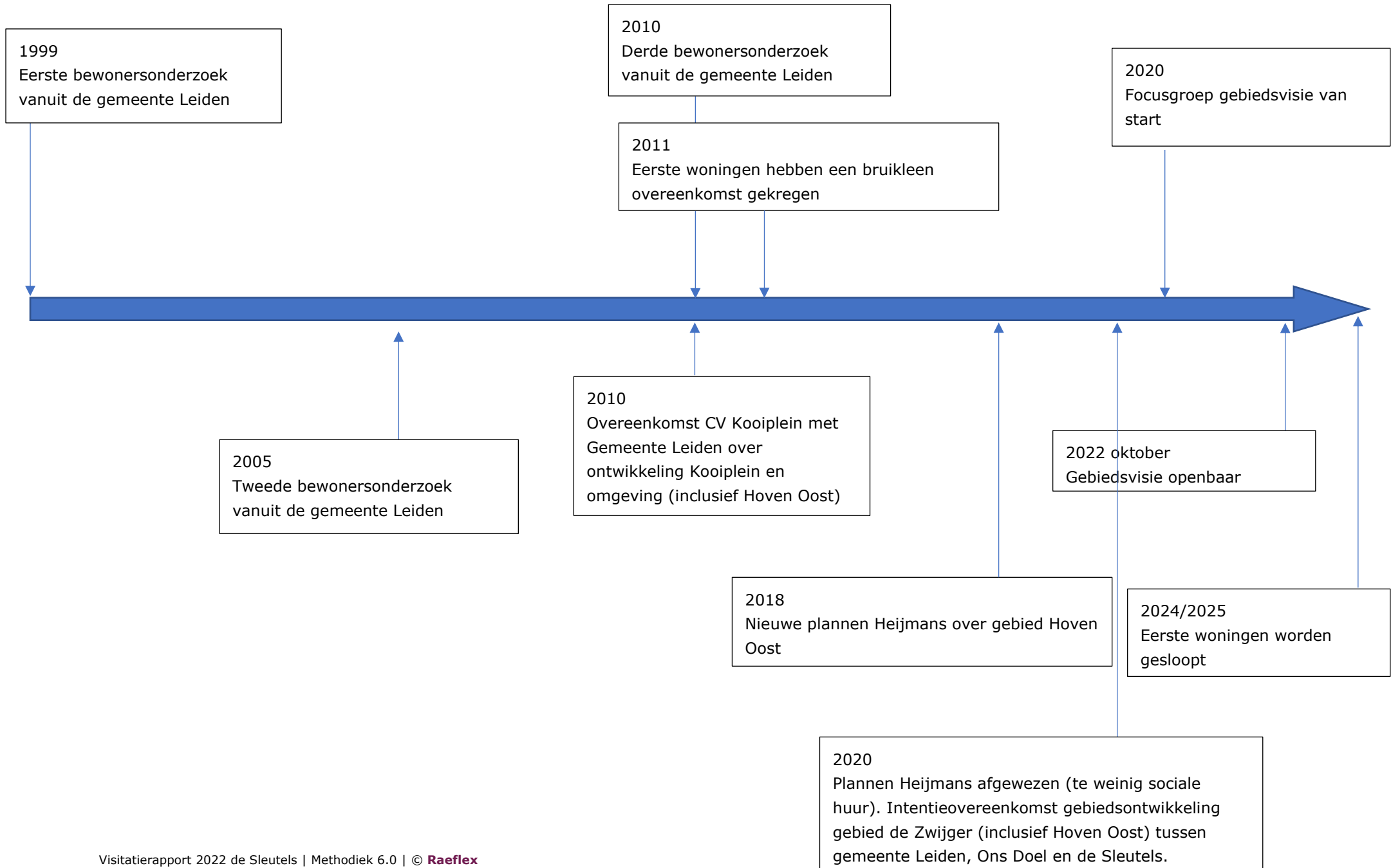
De medewerkers van de corporatie luisterden en lichtten een onderwerp toe wanneer dat nodig was om de discussie verder te brengen. Aan het einde van de sloot de Sleutels af met een reflectie op hetgeen er besproken is.

Hieronder leest u per vraag een terugkoppeling.

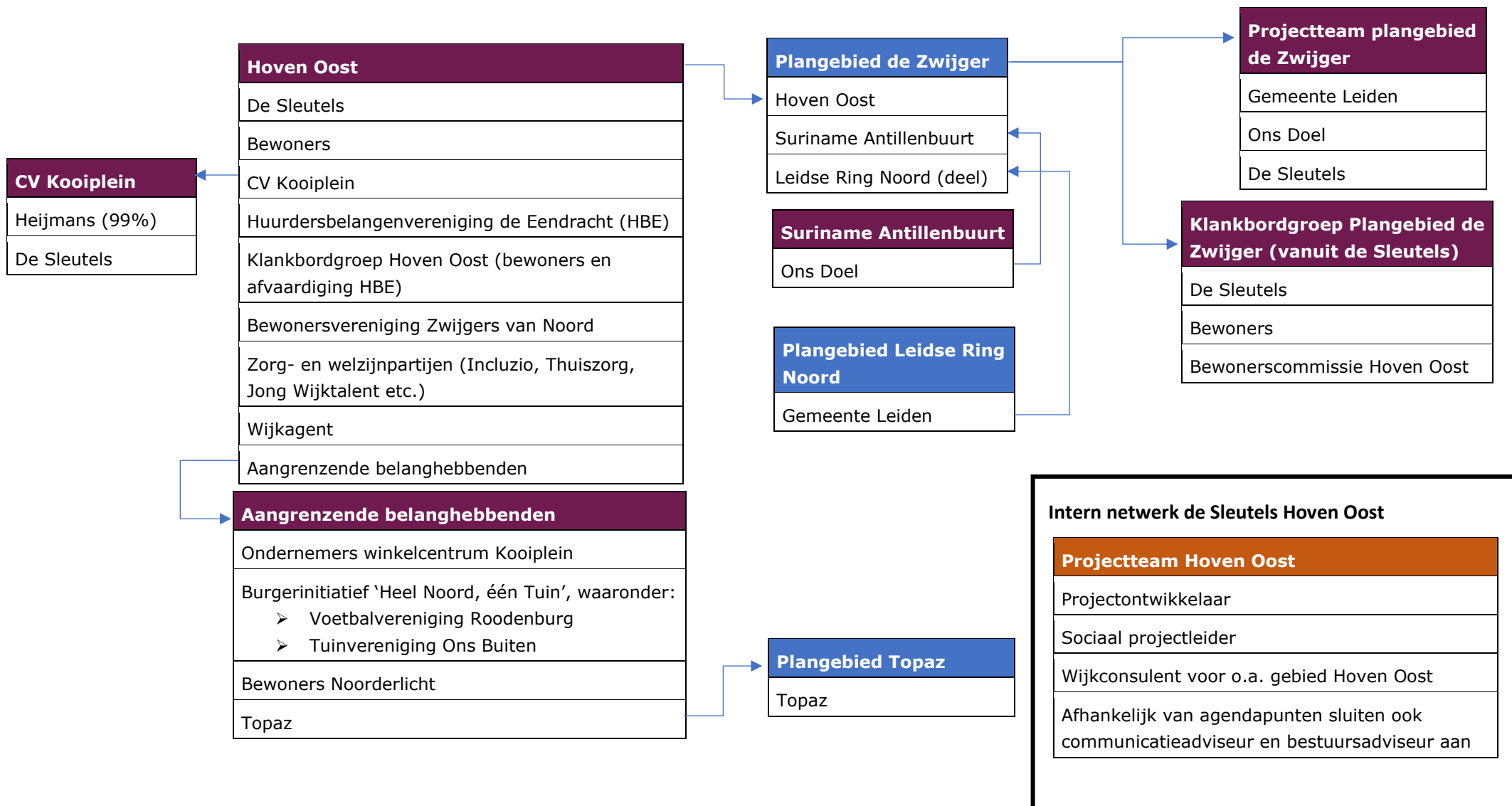
*Achtergrondinformatie: de gebiedsvisie van plangebied de Zwijger was nog niet bekendgemaakt op moment dat de dialoogsessie plaatsvond. Deze zou op 8 oktober openbaar gemaakt worden. Daarnaast was het participatietraject om het sociaal plan met bewoners vorm te geven en te zorgen voor bewonersdeelname aan project nog niet opgestart.*

### **(Beleids)netwerk**

*Hoe ziet het (beleids)netwerk rond de transformatie van Hoven Oost eruit?*



## Extern netwerk de Sleutels Hoven Oost



## Functioneren netwerk

### Wat gaat goed in het functioneren van het netwerk?

Belanghouder	Wat gaat goed?
HBE, afvaardiging HBE, bewoner	Bewonersvereniging Zwijgers van Noord <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ali, de voorzitter, heeft een verbindende functie in Hoven Oost (en Hoven West). De Sleutels houdt goede contacten met Ali.</li> </ul>
Gemeente	Samenwerken: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ In kernteam werken we sinds projectleider er werkt hecht samen ('drie-eenheid'). Grotendeels dezelfde doelen (terugkeer van een groot gedeelte van de sociale huurwoningen en slechte kwaliteit woningen renoveren). Bovendien de mentaliteit 'niet lullen, maar poetsen'. Participatievraagstuk komt ook aan bod.</li> </ul>
HBE	Advies geven: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Er was gelegenheid voor de HBE om aan de Sleutels advies te geven op hoofdlijnen van het project. Dat heeft de HBE gedaan.</li> </ul> Vertrouwen: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Directeur-bestuurder van de Sleutels heeft sinds kort HBE het vertrouwen gegeven om vertrouwelijke gesprekken te voeren over het project.</li> </ul>

### Wat kan beter in het functioneren van het netwerk?

Belanghouder	Wat kan beter?
HBE, afvaardiging HBE & bewoner	Communicatie: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Voortgang in het proces wordt te weinig gecommuniceerd.</li> <li>➤ Onzekerheid over plannen. Wat kunnen we verwachten?               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Komen er betaalbare woningen voor terug?</li> <li>○ In de huisvestingsverordening staat: bij sloop is het zoekprofiel voor een nieuwe woning gelijk aan oude woning. Gezien de grootte van de woningen (sommige woningen hebben zes kamers): kunnen de huidige gezinnen wel terug worden geplaatst in Hoven Oost?</li> </ul> </li> <li>➤ Manier van communiceren: brieven worden niet geopend of kunnen niet worden gelezen door bewoners. Veel bewoners beheersen de Nederlandse taal niet goed genoeg.</li> </ul>
Bewoner	Communicatie: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lang niks meer gehoord van de corporatie. Ook als wij vragen stelden over het project antwoordde de corporatie niet.</li> <li>➤ Een gedeelte van de woningen in Hoven Oost staat leeg sinds 2019, want die zouden gesloopt worden. Actie leek er te komen, maar sindsdien is er nog niks gebeurd.</li> </ul> Participatie: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bewoners zijn meerdere keren gevraagd voor input voor de gebiedsvisie. Zij zijn er moe van geworden.</li> </ul>

HBE	<p>Participatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alleen advies gegeven op hoofdlijnen van gebiedsvisie (sloop met vervangende nieuwbouw).</li> </ul>
HBE, afvaardiging HBE & bewoner	<p>Snelheid in het project:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De woningen zijn nog niet gerenoveerd/gesloopt. Langer dan 20 jaar worden er al plannen gemaakt voor Hoven Oost.</li> </ul>
HBE, afvaardiging HBE & bewoner	<p>Onderhoud van de woningen totdat ze gesloopt worden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vocht- en schimmelplekken</li> <li>➤ Slechte isolatie (hoge gasrekening).</li> </ul>
Burgerinitiatief 'Heel Noord één Tuin'	<p>Participatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gebiedsontwikkeling plangebied de Zwijger heeft impact voor de omliggende gebieden. Onduidelijk wat dat nu is.</li> <li>➤ Bijzonder dat heel het plan in één keer bekend wordt gemaakt.</li> <li>➤ Geen uitnodiging gehad voor inspraakmomenten voor de gebiedsvisie. 'Drie-eenheid' is verontrustend, gezien het andere partijen hiermee uit lijkt te sluiten.</li> </ul>

### Lessen voor het netwerk en de Sleutels

*Welke lessen kunnen we hieruit trekken voor het netwerk én voor de Sleutels?*

Belanghouder	Lessen
HBE & afvaardiging HBE	<p>Communicatie in het algemeen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Frequent communiceren over voortgang: Geef duidelijkheid en 'Laat zien dat er wat gebeurt'.</li> <li>➤ Een realistisch perspectief communiceren voor de invulling project Hoven Oost/plangebied de Zwijger.</li> <li>➤ Tijdsplanning communiceren.</li> <li>➤ Communiceer in talen die bewoners begrijpen. Mogelijk in beelden.</li> </ul> <p>Participatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Met ons op frequentere basis invulling van het project bespreken, zodat we onze zorgen/aandachtspunten kunnen delen.</li> </ul>
HBE, afvaardiging HBE & bewoner	<p>Communicatie met bewoners:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mondelinge communicatie en ga naar de mensen toe: 'aanbellen en kop koffie/thee drinken' en op straat aanspreken.</li> <li>➤ Informeer een groep bewoners en probeer ze te werven als ambassadeurs voor het project. Zij kunnen andere bewoners weer informeren.</li> </ul> <p>Projectplanning:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kom in het vervolg sneller tot actie!</li> </ul>
Bewoner	<p>Communicatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Antwoord op vragen die wij stellen.</li> <li>➤ Communiceren van veranderingen in planning en inhoud van plannen. Hier toelichting op geven.</li> </ul>





HBE, afvaardiging HBE & bewoner	Tijdelijk onderhoud van de woningen totdat deze gesloopt worden: <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Zorgen voor een leefbare, veilige woning die op zo'n manier geïsoleerd is dat een hoge gasrekening voorkomen wordt.</li></ul>
Projectleider gemeente	Communicatie: <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Open, eerlijk en transparant communiceren.</li></ul>
Burgerinitiatief 'Heel Noord, één Tuin'	Participatie <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Organiseer een open planproces (in het vervolg), waarbij ook aangrenzende belanghebbenden aan kunnen sluiten.</li><li>➤ In de gaten houden dat (toekomstige) aangrenzende plangebieden, in dit geval in Leiden Noord, worden beïnvloed door de invulling van plangebied de Zwijger.</li></ul>

### *Reflectie de Sleutels*

- De Sleutels is het met de deelnemers eens dat de communicatie tekort schoot. Te lang heeft de Sleutels niet van zich laten horen. Pogingen voor participatie zijn er geweest en daar zijn ook verbeteringen in te behalen.
- De Sleutels heeft in de gebiedsvisie rekening gehouden met de huidige grootte van de woningen, zodat de desbetreffende gezinnen mogelijk terug kunnen keren naar de nog te bouwen woningen. Echter, het verlenen van stadsvernieuwingsurgentie is niet iets waar de woningcorporatie invloed op heeft.
- Het plan is om in het vervolg bij renovatie en/of sloop/nieuwbouwprojecten communicatie met bewoners te organiseren op natuurlijke momenten in de buurt, bijvoorbeeld een burendag. Momenten waar een gedeelte van de buurt al aanwezig is.
- Communicatie in beeld is wenselijk, zodat het voor iedereen toegankelijk is.
- Daarnaast om de tijdsplanning van het project te communiceren in processtappen, waarbij alleen voor het belangrijkste moment (tot wanneer mensen minimaal in hun huidige woning kunnen blijven wonen) een datum wordt vermeld.

## Bijlage 8 Position paper



# Position paper visitatie 2017 -2021

Wijnand Fassotte, directeur bestuurder a.i., 31 mei 2021

### Inleiding

Op 17 juni staat de kick-off bijeenkomst van de visitatie gepland. Ter voorbereiding op deze bijeenkomst is deze position paper opgesteld. Het betreft een reflectie- en strategiedocument. Dit document is op 31 mei besproken met de leden van het Managementteam en op 14 juni met de Raad van Commissarissen.

### Waar staan wij voor?

#### *Missie*

Een goed thuis bieden. Dat is waar wij in geloven en waar wij ons iedere dag voor inzetten.

#### *Visie*

Onze focus ligt op het bieden van voldoende en goede woningen in aantrekkelijke wijken. Duurzaamheid is daarbij een belangrijk onderdeel. In de regio Leiden is een tekort aan huurwoningen. Wij werken daarom aan het vergroten van de sociale voorraad. En wij zetten ons in voor evenwichtige woonkansen voor huurders en woningzoekenden. Daarbij werken wij actief samen met huurders en partners in de Leidse regio, nu en in de toekomst.

### Wat willen wij bereiken?

#### *Wonen in de toekomst*

#### Ambities

1. Wij breiden onze woningvoorraad uit om zo de wachtlijsten te verkorten;
2. Wij creëren meer gelijke kansen door woningen gericht bereikbaar te maken voor specifieke doelgroepen;
3. Wij verkleinen de CO2-uitstoot van onze woningvoorraad voor een betere leefwereld;
4. Wij zorgen voor betaalbaar wonen door huren laag te houden en actief in te zetten op vroegsignalering;
5. Wij verbinden de technische kwaliteit van de woning aan de sociale kant van de woonomgeving bij het toekomstbestendig maken van bestaand bezit.

#### *Kracht van samen*

#### Ambities

1. We werken actief samen met partners om de zelfredzaamheid van huurders te ondersteunen;
2. Wij realiseren schaalvoordeel door samenwerking en maken scherpe keuzes met wie we dat doen;
3. We vergroten onze kennis van wijken om specifieke inzet te bepalen en de woonomgeving te verbeteren.

## *Innovatie in relatie*

### Ambities

1. Wij versterken de persoonlijke relatie om verbondenheid te vergroten;
2. Wij geven huurders specifieke invloed om samen te betere oplossingen te komen.

Voor de realisatie van deze ambities is een implementatieplan voor het ondernemingsplan opgesteld.

### **Waar staat de Sleutels nu?**

In oktober 2021 ging Gerda van de Berg met een welverdiend pensioen en is Wijnand Fassotte aangesteld als interim directeur-bestuurder.

In december 2021 heeft de interim directeur-bestuurder zijn beelden, bevindingen en globale aanpak gedeeld met de Raad van Commissarissen. De belangrijkste conclusie is dat de organisatie een externe ambitie heeft te realiseren en dat daarvoor een interne transitie noodzakelijk is (ontwikkeling naar een organisatie die 'fit' is en blijft, in het licht van de externe ambities). Kortom, de Sleutels gaat een verandering doormaken van een beheerende naar een meer ontwikkelende en bouwende corporatie en haar blik meer naar buiten richten door de samenwerking met de belangrijkste stakeholders te verbeteren.

In de laatste maanden van 2021 is verder expliciet gemaakt wat de externe ambitie van de Sleutels is door middel van een in alle gremia vastgestelde portefeuillestrategie en meerjarenbegroting (MJB).

De portefeuillestrategie is het vertrekpunt voor de vastgoedsturing en het doorlopen van de zogenaamde beleidsachtbaan. Eind 2022 zal de eerste herijking plaatsvinden. De nieuwe regering heeft aangekondigd dat de verhuurderheffing (deels) wordt afgeschaft maar vraagt in ruil daarvoor extra prestaties van corporaties en dus ook van de Sleutels. Ook op het gebied van duurzaamheid zullen de ambities worden aangescherpt.

In de portefeuillestrategie en de MJB hebben wij projecten verwerkt voor de komende 10 jaar, die zullen resulteren in het toevoegen van 1.224 woningen; 950 DAEB en 274 niet-DAEB. Wij gaan ook ruim 2.700 woningen renoveren en verduurzamen. In de MJB hebben wij onze ambitie bovendien getoetst aan onze investeringsruimte; deze ruimte is er en zal ook volledig worden benut. De acquisitie van interessante projecten, die ons helpen deze ambities waar te maken, krijgt voortdurend de aandacht. De relaties met de belangrijkste stakeholders worden verbeterd, omdat ook zij van groot belang zijn bij het waarmaken van de ambities.

Begin 2022 is de start gemaakt met de werving van een nieuwe, vaste directeur-bestuurder. Verwacht wordt dat deze nieuwe directeur-bestuurder begin van de zomer van 2022 kan starten.

In januari is een start gemaakt met het creëren van overzicht over alle interne projecten 2022 met betrekking op de organisatieontwikkeling, de realisatie van de jaarplannen en het ondernemingsplan. In de loop van het eerste trimester is een programmamanager aangesteld en is een start gemaakt met een 'spoorboekje' voor de activiteiten voor de komende tijd (vervolg 2022 en de jaren daarna).

Op verschillende manieren werkt de Sleutels aan haar zichtbaarheid en de relaties met belangrijke stakeholders.

## **Welke maatschappelijke prestaties die niet in de Prestatie Afspraken staan, moeten worden beoordeeld?**

De Sleutels heeft de ambities om van een beherende corporatie te groeien naar een ontwikkelende organisatie. De ambities en andere plannen zijn vertaald naar concrete projecten in de jaarplannen van de verschillende afdelingen. Dit heeft geleid tot een ambitieuze lijst aan activiteiten en projecten.

De Sleutels heeft programmamanagement geïntroduceerd om te komen tot een logisch geheel van interne projecten, die in omvang haalbaar zijn voor de organisatie en met een aanpak die past bij de gewenste ontwikkeling.

### Thema's

We richten ons de komende tijd op de volgende thema's om onze ambities te realiseren

- Investeren! Investeren in uitbreiding, in verduurzaming (sneller) en renovatie en in leefbaarheid en prettige wijken en buurten: een goed thuis voor iedere huurder, nu en in de toekomst. Daartoe professionaliseren we onder andere onze vastgoedsturing langs het model van de beleidsachtbaan.
- Verbeteren van de participatie van (toekomstige) huurders.
- Excellente dienstverlening en digitaliseren daarvan (klantportaal). Dit betreft het verbeteren van specifieke klantprocessen vanuit de wensen van de klant en de ambities van De Sleutels met aandacht voor hoe het proces loopt, welke stuurinformatie daarvoor nodig is, welke houding en gedrag passend is en hoe we de verbeteringen borgen in de organisatie;
- Aantrekkelijk werkgeverschap. Dit betreft een aantal projecten en activiteiten om De Sleutels een moderne en aantrekkelijke werkgever te maken, waarbij regelingen en afspraken passen bij de huidige tijd, de verwachtingen van de toekomstige medewerkers en de nieuwe huisvesting;
- Noodzakelijk onderhoud om steeds te verbeteren en te moderniseren.

### **Reflectie**

#### Wat kan beter?

- Van beheren naar ontwikkelen (van de portefeuille én de organisatie): zichtbaarheid, externe gerichtheid, relaties met stakeholders, investeren, enzovoort.
- Er zijn negatieve effecten (kwalitatief en kwantitatief) van een slecht doorgevoerde reorganisatie.
- De ambities moeten breed gedragen worden. Er is extra en blijvende aandacht nodig om 'fit' te blijven voor de ambities.
- Er zit veel potentie in de organisatie, maar de transitie en de inhaalslag vragen om extra effort (ook in geld) én tijd (1-2 jaar).
- De verhoudingen met de Huurdersbelangenorganisatie (HBE) zijn jarenlang niet goed geweest. Er is veel wantrouwen. De posities van ALV en HBE sluiten onvoldoende aan op de huidige wetgeving (verbetering is wel in gang gezet). We moeten zorgen dat alle partijen in hun kracht komen, vanuit een heldere verantwoordelijkheid/bevoegdheid.

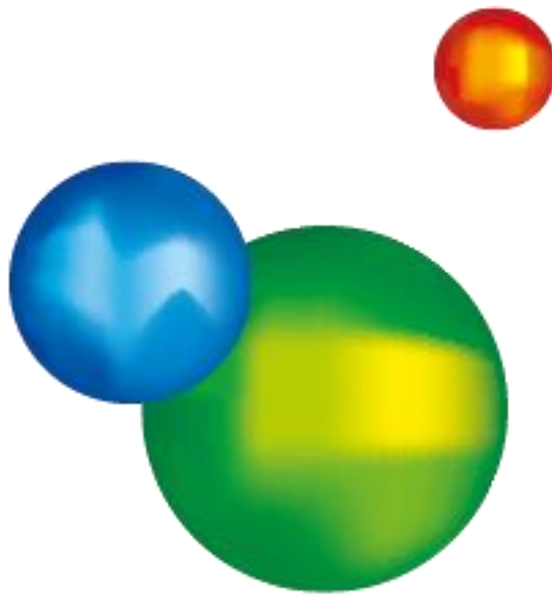
#### Waar ben ik tevreden over?

De organisatie toont veerkracht en heeft positie in het speelveld en de relaties met alle belanghebbende stakeholders zijn verbeterd (en verbeteren nog steeds). In die zin is de organisatie in staat om de ambities waar te maken. We nemen (veel) nieuwe mensen aan en blijken dus – ondanks de moeilijke arbeidsmarkt – een aantrekkelijk werkgever. De trainees die wij in onze organisatie inzetten blijven graag bij de Sleutels. Onze investeringsagenda is enorm en we hebben de financiële draagkracht om deze waar te maken. We werken aan de organisatie – met veel elan – om de ambities te realiseren.

### Hoe functioneert de lokale driehoek?

De Sleutels maakt samen met de gemeente, de andere corporaties in de gemeenten (Leiden en Voorschoten) en de huurdersbelangenorganisaties meerjaren prestatieafspraken. Jaarlijks worden deze gemonitord en op basis van die monitor worden bijstellingen gedaan, uiteindelijk verwoord in een activiteitenoverzicht per corporatie. Er vindt regelmatig op zowel ambtelijk als op bestuurlijk niveau overleg plaats, naast overleg op bilateraal niveau.

Hoewel de overleggen over het algemeen constructief verlopen, is het – vooral in Leiden – moeilijk om bouwgrond te verkrijgen en een goede positie te verwerven naast commerciële ontwikkelaars.



## Bijlage 9 Factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen

Om de maatschappelijke prestaties van De Sleutels inzichtelijk te maken is het van belang om de prestatieafspraken inzichtelijk te maken. Deze prestatieafspraken hebben voor een belangrijk deel de maatschappelijke prestaties van De Sleutels in de afgelopen vier jaar bepaald.

Per gemeente worden prestatieafspraken opgesteld en ondertekend. Zie hieronder de verschillende partners per gemeente voor de afspraken in de afgelopen vier jaar:

- **Gemeente Leiden**, De Sleutels, Huurderbelangenvereniging de Eendracht, Ons Doel, DUWO, Portaal, Huurdersbelangenvereniging BRES, Huurdersorganisatie Ons Doel, Huurdersbelangenvereniging Leiden.
- **Gemeente Voorschoten**, De Sleutels, Huurderbelangenvereniging de Eendracht, Woonzorg Nederland.

In overleg met De Sleutels zijn de onderstaande thema's afgeleid uit bovengenoemde prestatieafspraken, aangevuld met een thema uit de ambities van De Sleutels. Deze thema's zijn leidend bij de beoordelingen in de hoofdstukken Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens belanghebbenden.

De thema's zijn:

1. Beschikbaarheid en betaalbaarheid
2. Duurzaamheid en woningkwaliteit
3. Wonen en Zorg & Huisvesting bijzondere doelgroepen
4. Leefbaarheid
5. Kwaliteit van dienstverlening



## Beschikbaarheid en betaalbaarheid

### Opgaven

#### Kernambities en -prestatieafspraken van de Sleutels

- Bereikbare woningvoorraad door minimaal 70 procent van woningvoorraad een huur te laten hebben van onder de tweede aftoppingsgrens (betaalbaarheidsgrens), waarvan in gemeente Voorschoten t/m 2019 minimaal 8 procent een goedkope huur heeft. Bovendien maximaal 10 procent van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan middeninkomens.
- Gematigd huurbeleid vanaf 2020.
- Beschikbaarheid op peil houden in beide gemeenten in de eerste twee jaar. Vanaf 2020 zijn er grotere bouwambities. In gemeente Leiden is door de Sleutels geprognosticeerd: 126 nieuwbouw (waarvan 24 vrije sector), 30 aankoop en 118 sloop. In totaal is de prognose dat de Sleutels t/m 2025 360 woningen toevoegt. In Voorschoten is op gemeentelijk niveau besloten om door corporaties 75 sociale huurwoningen toe te voegen t/m 2024.
- Het bevorderen van doorstroom: vanaf 2021 jaarlijks een doorstroomproject realiseren.
- Voorkomen van huisuitzettingen en verminderen van huurachterstanden waarbij de samenwerking met partners geborgd blijft in de convenanten Snelle hulp bij schulden/ Eerste hulp bij Geldzorgen' en 'Voorkomen huisuitzetting'.

#### Geleverde prestaties voor kwantitatieve aanpassing van de woningvoorraad

##### Aantal woningen + veranderingen in woningbezit

	2018	2019	2020	2021
<b>Stand 1-1</b>	7.565	7.657	7.602	7.708
<b>Aantal reguliere woningen verkocht</b>	-2	0	0	0
<b>Aantal sloop (uit exploitatie)</b>	0	-83	0	-44
<b>Aantal aankoop</b>	0	15	71	0
<b>Teruggekochte Koopgarant woningen in <u>verhuur</u> genomen</b>	36	22	28	19
<b>Aantal nieuwbouw</b>	58	6	7	92
<b>Stand 31-12</b>	7.657	7.602	7.708	7.775

Bron: Jaarverslagen en de Sleutels. Conform definities jaarverslag 2021

- In 2018 heeft de Sleutels besloten om te stoppen met woningen te verkopen onder Koopgarantvoorwaarden. Deze woningen neemt de Sleutels weer in verhuur.
- Nieuwbouw Nico van der Horstpark: 50 eenheden (2018)

- Renovatie (sloop/nieuwbouw) Centrale Blokken Oude Kooi (nog lopend): 127 eenheden sloop (2019 en 2021) en circa 85 nieuwbouw (2021). In totaal omvat het project 139 eenheden sloop/nieuwbouw.
- Overige nieuwbouw: toevoeging door transformaties.

### Totaal aantal verhuureenheden

	2018	2019	2020	2021
<b>Woningen</b>	7.657	7.602	7.708	7.775
<b>Zorgvastgoed</b>	17	17	35	35
<b>Bedrijfsruimten</b>	165	161	154	153
<b>Overige objecten</b>	491	502	580	581
<b>Totaal</b>	<b>8.330</b>	<b>8.282</b>	<b>8.477</b>	<b>8.544</b>

Bron: Jaarverslagen. Conform definities jaarverslag 2021

### Geleverde prestaties voor betaalbare en bereikbare woningen

#### Betaalbaarheid (Aedes-benchmark)\*

	2018	2019	2020	2021
<b>1. Huurprijs</b>	€544 (€531)	€558 (€544)	€574 (€561)	n.b.
<b>2. Verhouding huur/ maximaal toegestane huur</b>	77,2% (71,6%)	77% (71,2%)	76% (69,6%)	n.b.
<b>Totaal</b>	<b>B</b>	<b>**</b>	<b>**</b>	<b>**</b>

Bron: Aedes-benchmark

\*Resultaten als volgt opgebouwd: score De Sleutels (gemiddelde score sector).

\*\*In de Aedes-benchmark van die jaren is er geen score gegeven op dit onderdeel.

1. De huur van de sociale huurwoningen van de Sleutels is gemiddeld ongeveer € 14,- hoger dan landelijk gemiddeld.
2. Gemiddeld zijn de huren van de sociale huurwoningen van de Sleutels relatief dichterbij de maximale huur (die marktpartijen mogen vragen) dan landelijk gemiddeld.

#### Huur woningen Leiden

Huurprijscategorie*	2018	2021
<b>Goedkoop (&lt;€442)</b>	12%	10%
<b>Betaalbaar (€442 tot €679)</b>	64%	71%
<b>Duur (€679 tot €752)</b>	18%	12%
<b>Vrije sector (&gt;€752)</b>	6%	7%

#### Huur woningen Voorschoten

Huurprijscategorie*	2018	2021
<b>Goedkoop (&lt;€442)</b>	4%	3%
<b>Betaalbaar (€442 tot €679)</b>	74%	84%
<b>Duur (€679 tot €752)</b>	18%	10%
<b>Vrije sector (&gt;€752)</b>	4%	3%

Bron: Jaarverslagen

\* Stand 2021



## Huurverhogingen

Jaartal	
2021	Huurbevriezing, ook voor de vrije sector huurwoningen. Bovendien een huurverlaging voor circa 770 bewoners met een laag inkomen en een hoge huurprijs.
2020	Huursomstijging: 2,62% (inflatievolgend +0,02%-punt)
2019	Huursomstijging: 2,18% (inflatievolgend + 0,58%-punt)
2018	Huursomstijging: 0,99% (inflatievolgend – 0,41%-punt)

Bron: Jaarverslagen

- Huurverhogingspercentage afhankelijk van afstand van huidige huurprijs tot de streefhuur.
- Bovendien werden bij de sociale huurwoning de netto huur bij verhoging afgetopt op de streefhuur en/of de liberalisatiegrens.

## Woningtoewijzing vrijkomend aanbod zelfstandige sociale huurwoningen

Inkomen*	2018	2019	2020	2021
Tussen € 36.798 en € 41.056	0	2	2	21
> €41.056	1	10	3	3

Bron: Jaarverslagen en de Sleutels

\* Stand 2018

Conform prestatieafspraken is maximaal 10 procent toegewezen aan middeninkomens.

## Geleverde prestaties om huisuitzettingen en huurachterstanden te voorkomen

### Huurachterstand

	2018	2019	2020*	2021*
Huurachterstand actieve huurders in % jaarhuur	0,38	0,42	0,44	0,51
Huurachterstand vertrokken huurders in % jaarhuur	0,22	0,23	0,36	0,37
Huurderving in % van jaarhuur	0,53	0,63	1,65	1,55
Aantal ontruiming vanwege een huurachterstand	0	3	3	3

Bron: Jaarverslagen en de Sleutels

\* Vanaf 2020 worden in de huurachterstanden alle vorderingen op de huurder meegenomen in de berekening. Dus ook eventuele onderhoudsnota's, afrekening service- en stookkosten en mutatiekosten.

De Sleutels is actief op het gebied van schuldhulpverlening. Dit doet zij in samenwerking met hulpverlenende instanties (zie onderstaande samenwerkingen). Daarnaast zet zij zich hiervoor in door onder andere bij huurachterstand een tweede kans overeenkomst in te zetten en bij problemen van individuele huurders regelmatig in gesprek te gaan.



## Een greep uit samenwerking met partners

### Samenwerking met partners

#### Convenant Voorkomen Huisuitzettingen

Met drie gemeenten, GGD Hollands Midden, Sociaal Team Leiderdorp, Kwadraad en Rijnhart Wonen heeft zij een convenant ondertekend om huisuitzettingen te voorkomen

#### Snelle hulp bij Schulden

Samen met collega-corporaties, sociale partners en gemeenten heeft zij een convenant met de Sociale Verzekeringsbank om samen te werken op het gebied van het voorkomen van problematische schulden.

## Geleverde prestaties om doorstroming te bevorderen

Pilot heeft plaatsgevonden in Leiden met de drie corporaties, waarbij gebruik is gemaakt van Lokaal Maatwerk. Er waren twee verschillende vormen: voor de eerste kreeg de huurder voorrang voor een seniorenwoning als diegene een eengezinswoning achterlaat en voor de tweede kreeg de huurder voorrang voor een eengezinswoning als diegene een sociale woning achterlaat. Resultaat:

- Bij de eerste vorm heeft de Sleutels 23 seniorenwoningen aangeboden, waarvan 11 woningen met voorrang zijn verhuurd.
- Bij de tweede vorm zijn 6 eengezinswoningen aangeboden en alle 6 met voorrang verhuurd.



## Opgaven

### Kernambities en -prestatieafspraken van de Sleutels

- Aardgasvrijere woningvoorraad realiseren: Nieuwbouw is aardgasvrij, bij renovatie onderzoeken of aardgasvrij realiseren mogelijk is, bij mutatie streven naar verwijderen van kookgas.
- In de periode 2020 t/m 2025 ambitie om gemiddeld één zonnepaneel per dak te realiseren.
- Leren in projecten met circulariteit. In periode 2021-2025 streven om vier circulaire projecten aan te besteden.
- Klimaatadaptatie maatregelen nemen vanaf 2020. Bijvoorbeeld minimaal één 'groen dak'-project realiseren bij één complex per jaar, groene tuinen stimuleren bij huurders en onderzoeken van hittestress maatregelen bij nieuwbouw en renovatie.
- Wij zorgen dat het onderhoud van onze woningen op niveau blijft.

### Geleverde prestaties ten aanzien van het verbeteren van de kwaliteit van de woning

#### Letterscore ervaren woningkwaliteit Aedes-benchmark

	2018	2019	2020	2021
<b>Ervaren woningkwaliteitsindex</b>	A	B	B	A

Bron: Aedes-benchmark

- Het onderhoud van de woningen wordt door de huurders (boven)gemiddeld gewaardeerd in vergelijking met landelijk gemiddelde.

Bovendien is in 2018 een conditiemeting gedaan van de onderhoudstaat. Uit deze meting blijkt dat de woningvoorraad in prima staat is.

Een project dat hierbij uitgelicht wordt is Centrale Blokken. Hierbij zijn 139 vooroorlogse woningen en winkels met stedelijke monumentale status in 2020 en 2021 ingrijpend vernieuwd, waarbij de monumentale gevels zijn behouden. Scheurvorming, verzakking, tekortschietende brandveiligheid en slechte leefbaarheid van de buurt was aanleiding om dit complex aan te pakken.

### Samenwerking met partners

#### Samenwerkingsovereenkomst Ketensamenwerking

Voor renovatie en verduurzaming werkt de Sleutels samen met Heembouw, Ballast Nedam en Hemubo.

## Geleverde prestaties om energieprestatie van de woningvoorraad te verbeteren

### Duurzaamheid Aedes-benchmark 2018 t/m 2020\*

	2018	2019	2020	2021
<b>Energie index</b>	1,83 (1,65): C	1,80 (1,57): C	1,77 (1,51): C	n.b.
<b>Totaal</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>n.b.</b>

Bron: Aedes-benchmark

\*Resultaten als volgt opgebouwd: score De Sleutels (gemiddelde score sector): letter De Sleutels.

### Aantal woningen per energielabel

Ergielabel	2018	2019	2020	2021
<b>Ergielabel A of beter</b>	1246	1459	1545	1733
<b>B</b>	872	869	894	774
<b>C</b>	2819	2865	2883	2393
<b>D</b>	1168	1092	1104	1547
<b>E</b>	701	592	595	696
<b>F</b>	496	420	443	486
<b>G</b>	371	319	304	157

Bron: Jaarverslagen en de Sleutels

- Gemiddeld heeft de Sleutels energielabel C.
- 455 woningen verduurzaamd in periode 2018 t/m 2021 (exclusief Centrale Blokken project).

Een groot verduurzamingsproject voor de Sleutels was de Prinsessenbuurt waar zij 248 woningen gemiddeld van label F naar label A heeft gebracht.

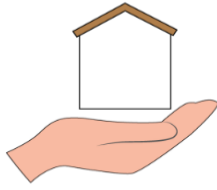
In 2020 en 2021 heeft de Sleutels nog geen zonnepanelen geplaatst. Het plan is om dit vanaf het najaar in 2022 te gaan doen.

Bovendien heeft de Sleutels in 2020 in een paar wijken energiecoaches ingezet om kosten te besparen.

### Geleverde prestaties ten aanzien van klimaatadaptatie

Bij renovatie van de Oude Kooi zijn er in 2020 groene daken aangebracht. Daarnaast zijn er geveltuintjes en regentonnen in Noorderkwartier geplaatst

In 2021 is onderzocht en zijn maatregelen genomen zodat huurders in de Prinsenhoek minder hitteoverlast zullen hebben.



## Wonen en Zorg & Huisvesting bijzondere doelgroepen

### Opgaven

#### Kernambities en -prestatieafspraken van de Sleutels

- Naar rato van omvang voldoen aan taakstelling huisvesten statushouders.
- Bijdragen dat ouderen zo lang mogelijk in hun eigen woning (kunnen) blijven wonen.
- Exploiteren van woningen die geschikt zijn voor huurders met een bijzondere zorgvraag in samenwerking met zorgpartijen.
- Woningen leveren in het kader van de contingentenregeling.
- Huisvesting van bijzondere doelgroep in het algemeen. Maximaal 25 procent woningtoewijzingen aan bijzondere doelgroep. Het streven om 10 procent voor bijzondere doelgroepen beschikbaar te maken bij nieuwbouw van sociale huurwoningen.
- Enkele (sloop)woningen inzetten voor uitstroom van maatschappelijke omvang.
- Streven is om een match te krijgen tussen een aangepaste huurwoning (MiVa- Woning) en een bewoner die deze nodig heeft.

#### Geleverde prestaties in de huisvesting van bijzondere doelgroepen

##### Huisvesting statushouders gemeente Leiden

	2018	2019	2020	2021
<b>Taakstelling</b>	59	30	31	56
<b>Gehaald?</b>	Ja	Ja, +6	Ja, +4	Ja, +18

Bron: Jaarverslagen

##### Huisvesting statushouders gemeente Voorschoten

	2018	2019	2020	2021
<b>Taakstelling</b>	35	33	18	36
<b>Gehaald?</b>	Nee, -13	Ja, +2	Ja, +6	Ja, +2

Bron: Jaarverslagen en de Sleutels

De taakstellingen van de statushouders werden in de meeste jaren ruim behaald in de gemeente Leiden. In de gemeente Voorschoten heeft zij over het algemeen de taakstellingen ook behaald. Daar waar er achterstand was bij de jaarwisseling, heeft De Sleutels deze in het jaar erop of het jaar daarna ingelopen. Het plaatsen van statushouders is voor De Sleutels een uitdaging, gezien het beperkte aantal woningen dat geschikt is.

Bovendien heeft de Sleutels in samenwerking met Ons Doel en gemeente Leiden het project Nico van der Horstpark gerealiseerd. De Sleutels heeft bij dit project 50 tijdelijke woningen opgeleverd, waar een mix aan bewoners (onder andere statushouders) zijn gaan wonen.

In het project Puzzelstuk is besloten dat er 16 woningen worden toegevoegd voor huisvesting van bijzondere doelgroep.

### Huisvesting van mensen uit een instelling ('contingenten')

	2018	2019	2020	2021
<b>Opgave</b>	21	22	22	23
<b>Geplaatst</b>	23	22	19	22

Bron: Jaarverslagen en de Sleutels

Over het algemeen is de Sleutels er in geslaagd om de contingenten te huisvesten.

Er was geen concrete vraag in 2020 om één of twee woningen beschikbaar te stellen voor de bijzondere doelgroep.

### Samenwerking met partners

#### Contingenten regeling

Sinds 2010 bestaat de regeling huisvesten van bijzondere doelgroepen van de regio Holland Rijnland. Deze contingentenregeling biedt voorrang aan mensen die vanuit een instelling de op woningmarkt komen. Of aan mensen die behoefte hebben aan begeleiding buiten hun zorginstelling. Met organisaties uit het maatschappelijk domein zijn afspraken gemaakt over aantallen woningen die zij per jaar mogen vragen voor hun klanten.

#### Overeenkomst met intermediaire partijen

De Sleutels heeft met intermediaire partijen die ruimten huren van de Sleutels een overeenkomst gesloten zodat zij zich aan de Woningwet houden. Op deze manier faciliteert de Sleutels een passende woonoplossing aan ouderen en mensen met een lichte zorgvraag.

#### Huisvestingsverordening Holland-Rijnland

Bij deze huisvestingsverordening is met partijen in de regio ook voorzien in een urgentieregeling waarbij is overeengekomen wanneer woningzoekenden in noodsituaties voorrang krijgen bij toewijzing.

Bron: Jaarverslagen

### Overige prestaties

- Om zelfstandig langer thuis verhuurt de Sleutels woningen met voorrang aan ouderen (880 van de ruim 3.000 geschikte woningen om langer zelfstandig thuis te wonen, status in 2018).
- Ook is er in 2018 een budget gereserveerd om kleine voorzieningen als een verhoogde toiletput, beugels en dergelijke mogelijk te maken voor ouderen om langer zelfstandig te blijven wonen.
- Bovendien heeft de Sleutels aandacht gehad voor eenzaamheid tijdens de eerste lockdown in 2020 door bewoners boven de 70 op te bellen om te vragen hoe het met hen ging en of er hulp nodig was. Ook heeft zij een plantje bezorgd bij alle bewoners van de seniorencomplexen om hen een hart onder de riem te steken.



## Leefbaarheid

### Kernambities en -prestatieafspraken van de Sleutels

- Zorgen voor een leefbare woonomgeving (schoon, heel en veilig).
- Op het gebied van leefbaarheid werken we samen met partners.
- Ondersteunen van bewonersinitiatieven voor verbetering van leefbaarheid.

### Prestaties

#### Geleverde prestaties in het kader van leefbare wijken

#### Leefbaarheidsuitgaven (excl. loonkosten)

In €	2018	2019	2020	2021
<b>Totaal</b>	287.000	305.237	310.000	443.000
<b>Per woning</b>	37	40	40	57

Bron: Jaarrekeningen

### Een greep uit de projecten

#### Wat doet De Sleutels samen en voor de buurt?

##### KWH-buurtonderzoek

Naar aanleiding van de uitkomsten van het KWH-buurtonderzoek in 2018 zijn er in 2019 acties uitgevoerd: in de Horsten actief ingezet op zwerfafval, in de Stevenshof zijn er 15 armaturen in brandpoorten geplaatst en in de Prins Bernhardlaan zijn parkeerplaatsen opnieuw ingedeeld en is er eentje toegevoegd.

##### Schoon, heel en veilig houden van de wijken

In de afgelopen vier jaar heeft de Sleutels zich actief ingezet met verschillende activiteiten die dit bevorderen:

- De Sleutels heeft een actieplan opgezet samen met gemeente Leiden en corporatie Portaal om het vuilprobleem in de Slaaghwijk te verminderen. Bovendien gaan de wijkbeheerder in gesprek met bewoners en faciliteren hen daar waar nodig.
- Op initiatief van en in samenwerking met bewonerscommissies worden er zaken opgepakt, bijvoorbeeld camerabeveiliging aangebracht en schoonmaakprogramma's uitgebreid.
- Projecten als Groen- en grofvuildagen in de Tuinstadwijk en zwerfafval aanpak in Prinsessenbuurt met Dienst Stedelijk Beheer.
- Aanpassingen in 2020 in complex Paramaribohof om veiligheid te vergroten.
- In 2019 is er een lijst gemaakt van 67 portieken die slecht worden schoongemaakt door huurders. Deze zijn extra schoongemaakt dat jaar. Daarnaast in het kader van veiligheid worden de brandpoorten met regelmaat gecontroleerd.

##### In contact met huurders

- Sinds 2021 zet de Sleutels de wijkbus in om met bewoners het gesprek aan te gaan over hoe wij het wonen in de wijk en het huren bij de Sleutels ervaren. Andere partijen als

bewonerscommissies, gemeente, politie, boa's en sociale partners sluiten ook regelmatig aan. Afgelopen jaar is de wijkbus vijf keer ingezet, waarbij 80 gesprekken in totaal zijn gevoerd.

- o Ook had de Sleutels in 2021 wekelijks spreekuur voor een half jaar op verschillende plekken in de wijk.

#### Desinfectie project

Tijdens de eerste lockdown heeft de Sleutels bij bewonerscommissies in kaart gebracht waarmee zij hen konden ondersteunen. Naar aanleiding hiervan heeft de Sleutels een desinfectieplan uitgevoerd: meer dan 1000 posters met tips om Corona te voorkomen verspreid en desinfectiemiddelen aan bewonerscommissies verstrekt.

#### Buurt ontmoetingsplek

In de Prinsessenbuurt werden in 2020 voor en door bewoners op een vaste dag lunches georganiseerd om sociaal contact te bevorderen en problematiek te bespreken met sociaal wijkteam. De Sleutels faciliteerde een ruimte tegen een gereduceerde vergoeding.

*Bron: Jaarverslagen*

### **Een greep uit samenwerking met partners**

#### **Samenwerking met partners**

##### Buurtbemiddeling

Buurtbemiddeling is onderdeel van Kwadraad Maatschappelijk Werk en bemiddelt bij kwesties tussen burens. In 2021 heeft de Sleutels gewerkt aan een contract met Buurtbemiddeling, samen met de gemeente Leiden en de andere corporaties. In 2022 wordt dit contract gesloten.

##### Samenwerking met Jong Wijk talent

In 2021 heeft de Sleutels een samenwerkingsovereenkomst gesloten samen met andere Leidse corporaties met Jong Wijk talent. Zij zetten jongeren in de wijken in voor een schonere en veiligere buurt, bijvoorbeeld door de wijk schoon te maken.

##### Aanpak drugsriminaliteit eenheid Den Haag

Gezamenlijk met de gemeente Leiden, politie, netbeheerders en drinkwaterbedrijven zijn er afspraken gemaakt om op te treden tegen drugsriminaliteit.

##### Handelingskader Woonoverlast

Gezamenlijk met de gemeente Leiden, politie, Leidse woningcorporaties, Buurtbemiddeling en GGD is er een werkwijze overeengekomen om woonoverlast te voorkomen en ermee om te gaan.

##### Samenwerking met Stichting Present

Vrijwilligers van Stichting Present ondersteunen de professionele zorg door bijv. het doen klusjes bij mensen die het moeilijk hebben of het helpen bij een verhuizing.

##### Werkgroep Sociale Relaties

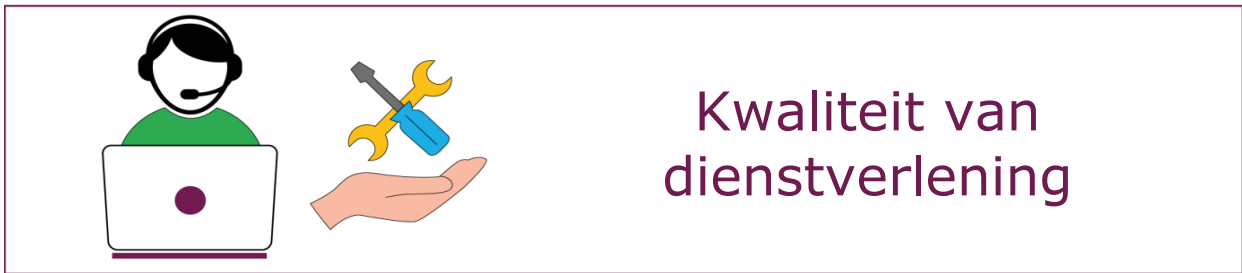
In gebiedsteam Midden is in 2021 de woonconsulent aangesloten bij de werkgroep sociale relaties. Dit is een werkgroep met Buzz, Sociaal Wijkteam en de wijkraad in en om Stevengshof. Het doel van deze werkgroep is om nieuwe bewoners goed te verwelkomen en eenzaamheid te bestrijden en te voorkomen.

##### Bewonerscommissies

De Sleutels werkt samen met ongeveer 20 bewonerscommissies. De Sleutels heeft ten minste twee keer per jaar overleg met hen.

*Bron: Jaarverslagen*





## Opgaven

### Ambities van de Sleutels t.a.v. het verhogen van de klanttevredenheid:

#### Ondernemingsplan 2016 – 2020:

- Wij zorgen voor een hoge klanttevredenheid door gezamenlijk met huurders tot verbeterplannen te komen, zij gemakkelijk hun weg vinden naar ons via de Woonwinkel of het Klantenportaal en wij in ons handelen klantgericht zijn.

#### Ondernemingsplan 2020 – 2024:

- Wij geven huurders specifieke invloed om samen tot betere oplossingen te komen. Wij zorgen actief voor dialoog met de HBE en ALV en streven er naar in alle projecten onderdelen van co-creatie in te bouwen.
- Wij versterken de persoonlijke relatie om verbondenheid te vergroten.

### Prestatieafspraken de Sleutels

#### Prestatieafspraken 2018 t/m 2021 in Leiden en Voorschoten

Geen prestatieafspraken op dit thema.

Bron: Prestatieafspraken

## Prestaties

### KWH beoordeling van dienstverlening

	2018	2019	2020	2021
<b>Algemeen</b>	7,4	7,4	7,5	7,4
<b>Woning zoeken</b>	8,0	7,7	8,0	7,8
<b>Nieuwe woning</b>	8,0	8,0	8,0	7,7
<b>Huur opzeggen</b>	8,3	8,2	8,0	8,1
<b>Reparaties</b>	7,9	7,7	8,0	7,7
<b>Onderhoud</b>	8,1	7,7	7,5	8,0

Bron: Jaarverslagen

Mogelijk heeft implementatie van nieuw ERP systeem in 2019 en de coronamaatregelen in 2020 en 2021 impact gehad op bovenstaande cijfers.



### Huurdersoordeel Aedes-benchmark\*

	2018	2019	2020	2021
<b>Nieuwe huurders</b>	8,2 (7,5): A	8,1 (7,7): A	8,2 (7,7): A	7,9 (7,7): B
<b>Huurders reparatieverzoek</b>	7,7 (7,5): B	7,6 (7,6): B	7,6 (7,7): B	7,7 (7,7): B
<b>Vertrokken huurders</b>	8,3 (7,4): A	8,3 (7,5): A	7,9 (7,5): A	7,8 (7,5): B
<b>Totaal:</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>

Bron: Aedes-benchmark

\*Resultaten als volgt opgebouwd: score De Sleutels (gemiddelde score sector): letter De Sleutels.

### Klachten via Geschillencommissie Woningcorporaties Leiden

	2018	2019	2020	2021
<b>Totaal</b>	3	4	5	8
<b>Gegronde</b>	0	2	1	1

Bron: Jaarverslagen

### Overige prestaties

De Sleutels heeft zich in de afgelopen vier actief ingezet om de klanttevredenheid te verhogen. Zo heeft zij onder andere haar organisatiestructuur aangepast, een klantvisie opgesteld, een nieuw ERP systeem en klantenportaal geïmplementeerd, onderzoeken gedaan naar woonbeleving en buurt, verhuur- en verhuisproces gedigitaliseerd en klantenpanels ingezet.

## Bijlage 10 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 6.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier perspectieven te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities
2. Presteren volgens Belanghebbenden
3. Presteren naar Vermogen
4. Governance van maatschappelijk presteren

Cijfer	Score 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

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op.

De visitatiecommissie beoordeelt dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- en minpunten aangegeven.

### Pluspunten

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

### Minpunten

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat in beginsel een onvoldoende op. De mate van onvoldoende wordt bepaald aan de hand van de genoemde (of vergelijkbare) criteria in het betreffende beoordelingskader.

De genoemde criteria voor plus- en minpunten in het referentiekader zijn bedoeld als *hulpmiddel* en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering. De opsomming is niet limitatief en hoeft niet helemaal in de rapportage aan de orde te komen bij de onderbouwing van een plus- of minpunt.