

Maatschappelijke Visitatie

De Sleutels

Opdrachtgever: Woningbouwvereniging de Sleutels

Rotterdam, 5 april 2011

Maatschappelijke Visitatie

De Sleutels

Opdrachtgever: Woningbouwvereniging de Sleutels

Bert de Graaf
Sandra Groot
Marleen Roekx

Rotterdam, 5 april 2011

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys Nederland hecht aan een duurzame bedrijfsvoering. Daarom printen wij standaard op FSC-gecertificeerd papier.

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Ecorys Vastgoed
T 010 453 85 19
F 010 453 85 88

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Totaalbeoordeling en recensie	9
Totaalbeeld: eindoordeel 6,6	9
Spinnenwebben	9
Presteren naar eigen ambities	9
Presteren naar opgaven	10
Presteren volgens belanghebbenden	10
Presteren naar vermogen	11
Presteren ten aanzien van governance	11
Integrale scorekaart	12
Recensie	13
1 De Sleutels	15
1.1 Profiel	15
1.2 Bezit	15
1.3 Organisatie	16
2 Presteren naar Ambities (PnA)	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Prestaties	17
2.3 Beleidskader	19
2.3.1 Ondernemingsplan 2006-2010 'Maatwerk in Wonen'	20
2.3.2 Ondernemingsplan 2011-2015	21
2.3.3 Overig beleid	21
2.4 Prestaties en beoordeling	22
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	25
3.1 Inleiding	25
3.2 Regionale opgaven	25
3.2.1 Regionale prestatieafspraken 2007-2010	25
3.2.2 Samenwerkingsovereenkomst Huisvesting Bijzondere Doelgroepen, 2009	25
3.3 Lokale opgaven	25
3.3.1 Woonvisie en prestatieafspraken gemeente Leiden	26
3.3.2 Woonvisie en prestatieafspraken gemeente Voorschoten	26
3.4 Overige overeenkomsten	27
3.5 Prestaties en beoordeling	27
4 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	29
4.1 Inleiding	29
4.2 Betrokkenheid, participatie, samenwerking en overleg	29
4.3 Bijeenkomsten	30
4.4 Verscheidenheid aan belanghebbenden, verscheidenheid in samenwerking en overleg	31
4.5 Convenanten	31
4.6 Klanttevredenheid	31
4.7 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie	31

5	Presteren naar Vermogen (PnV)	39
5.1	Inleiding	39
5.2	Financiële continuïteit	39
5.2.1	Vermogenspositie	39
5.2.2	Middelen	40
5.2.3	Sturen op kasstromen	40
5.3	Financieel beheer	42
5.3.1	Planning- en controlcyclus	42
5.3.2	Treasury	42
5.4	Doelmatigheid	43
5.5	Vermogensinzet	44
5.6	Presteren naar Vermogen	45
6	Governance	47
6.1	Inleiding	47
6.2	Besturing	47
6.3	Intern toezicht	48
6.4	Externe legitimatie	52
6.5	Presteren op het gebied van Governance	52
	Bijlagen	55
	Bijlage 1: Bronnenlijst	56
	Bijlage 2: Lijst geïnterviewde personen	59
	Bijlage 3: Presteren naar eigen ambities en doelstellingen	60
	Bijlage 4 Presteren naar opgaven	67
	Leiden	67
	Voorschoten	72
	Onderhoud en woningverbetering de Sleutels 2007-2009	74

Voorwoord

Het visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen te komen tot de ontwikkeling van een nieuw stelsel voor maatschappelijke visitatie. Het initiatief sluit aan op de actuele discussies over toezicht, verantwoording en governance, waarover onder meer de commissies Sas en Winter zich hebben uitgesproken. In de AedesCode, die in januari 2007 is vastgesteld, is de verplichting opgenomen voor corporaties die aangesloten zijn bij Aedes zich eens per vier jaar te onderwerpen aan een audit die een gestructureerd oordeel oplevert over de maatschappelijke prestaties.

Het Woonnetwerk heeft de SEV gevraagd de ontwikkeling van een nieuw visitatiestelsel te willen ondersteunen, waarbij als accenten werden geformuleerd:

- een onafhankelijk vormgegeven instrument: geen instrument van de branche of van de overheid;
- toetsing van buiten naar binnen: welke vragen wil 'de omgeving' beantwoord zien?;
- primair een horizontale verantwoording, niet zozeer een leerinstrument;
- meer toetsen op resultaat dan op proces.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Maatschappelijke Visitatie, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel.

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de belanghebbenden. Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie.

De visitatiemethodiek brengt het maatschappelijk rendement in beeld door de prestaties van de corporatie te beschrijven en deze af te zetten tegen:

- de eigen ambities en doelstellingen;
- de opgaven in het werkgebied;
- de normen van de belanghebbenden;
- de financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie.

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

De kwantitatieve beoordeling van de prestaties wordt samengevat in prestatiespinnenwebben en een kwantitatieve scorekaart. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage en een recensie die een overkoepelende en samenvattende beoordeling bevat.

Maatschappelijke visitatie de Sleutels – de aanpak van Ecorys

De Sleutels heeft Ecorys in 2010 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode januari tot maart 2011. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Bert de Graaf, Sandra Groot en Marleen Roekx. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

1. Deskresearch
Op basis van beschikbare documenten is in december 2010 en januari 2011 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Startbijeenkomst
Op 11 januari 2011 heeft onder leiding van Ecorys een startbijeenkomst plaatsgevonden met de waarnemend directeur-bestuurder, een delegatie van de Raad van Commissarissen en het managementteam. Daarbij heeft Ecorys een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie.
3. Interviews intern
Aansluitend aan de startpresentatie hebben de interviews plaatsgevonden met achtereenvolgens een delegatie van de Raad van Commissarissen, de waarnemend directeur-bestuurder, de controller en de manager Vastgoed. Op 13 januari 2011 hebben de interviews met de manager Strategie Innovatie en Marketing, manager Wonen en de voorzitter van de Raad van Commissarissen plaatsgevonden. Doelstelling van deze interviews was het aanvullen en inkleuren van de bevindingen uit de deskresearch.
4. Betrokkenheid belanghebbenden
Via telefonische interviews zijn de belanghebbenden betrokken bij de maatschappelijke visitatie van de Sleutels. In totaal zijn vijftien telefonische interviews gehouden met belangrijke belanghebbenden van de Sleutels. In bijlage twee wordt een totaaloverzicht gegeven van de bij de visitatie betrokken belanghebbenden.
5. Interne bijeenkomst visitatieteam Ecorys
In februari 2011 heeft het visitatieteam van Ecorys intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de geleverde prestaties besproken.
6. Rapportage
Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie opgesteld. Deze is op 17 maart 2011 besproken bij de Sleutels. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0 versie van de visitatiemethodiek.

Beoordelen van de prestaties van de corporatie

Graag lichten wij toe welke aanpak wij hanteren bij het beoordelen van maatschappelijke prestaties van de corporatie:

- Wij beschouwen terugkijkend de jaren 2006/2007 tot en met 2010 en vooruitkijkend het jaar 2011 inclusief de daaropvolgende meerjarenramingen. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen oordelen van belanghebbenden vormen steeds de basis van de beoordeling.
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling.
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende

context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.

- Wij hebben ervoor gekozen de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/argumentatie.

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt de onderstaande meetschaal, conform de 4.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. Het ijkpunt is een 7: ruim voldoende.

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

Leeswijzer

Deel 1 omvat de totaalbeoordeling en recensie. Hierin zijn de integrale scorekaart, de spinnenwebben, de meetschaal en de recensie opgenomen.

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van de Sleutels en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel van de Sleutels
2. Presteren naar Ambities (PnA)
3. Presteren naar Opgaven (PnO)
4. Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)
5. Presteren naar Vermogen (PnV)
6. Governance

Bijlagen:

1. Bronnenlijst
2. Lijst van geïnterviewde personen
3. Gedetailleerde weergave van presteren naar ambities
4. Gedetailleerde weergave van presteren naar opgaven

Tot slot

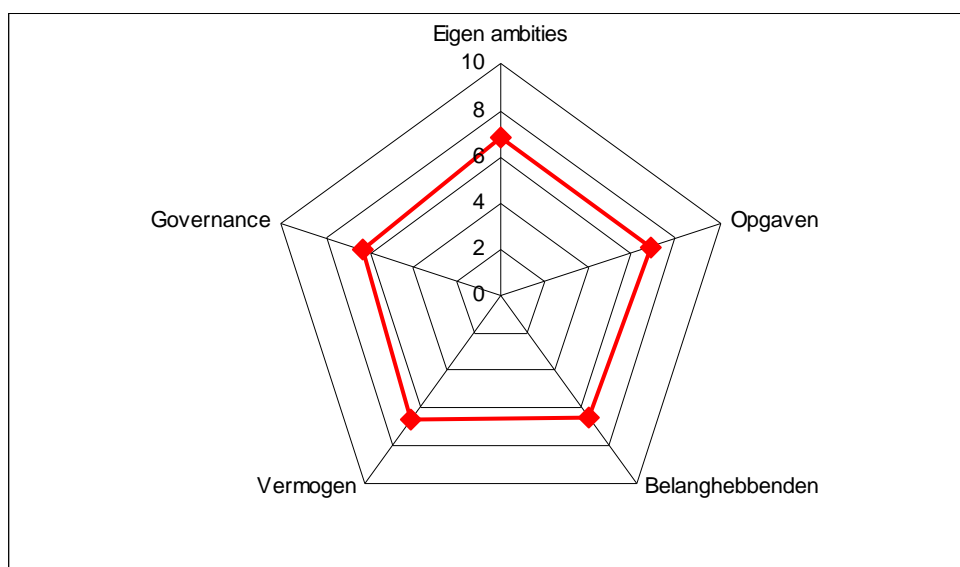
De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

Totaalbeoordeling en recensie

Totaalbeeld: eindoordeel 6,6

De Sleutels krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

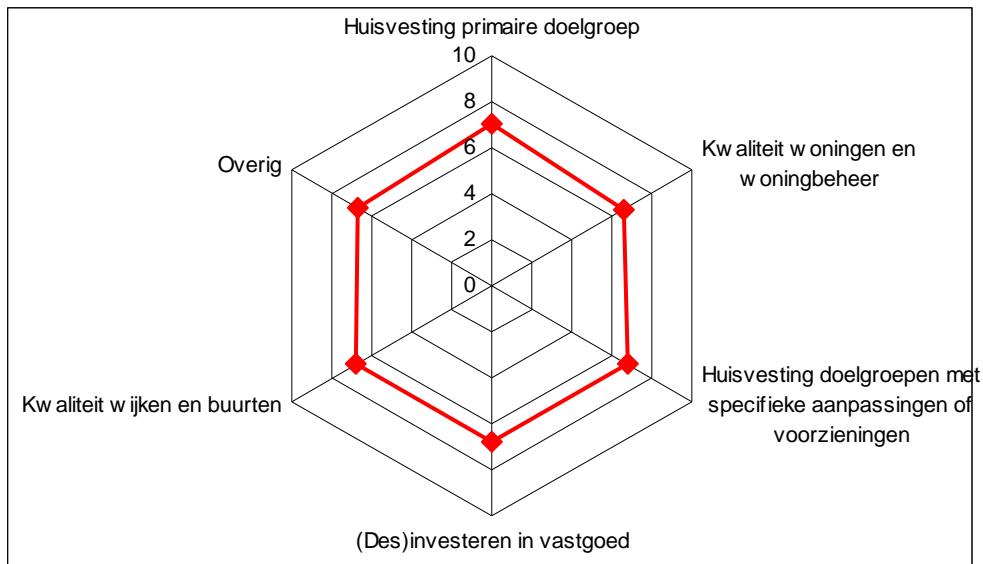
- Voldoende - ruim voldoende, indien de eigen ambities het referentiekader zijn (Presteren naar eigen Ambities: 6,8);
- Voldoende - ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (Presteren naar Opgaven: 6,8);
- Voldoende - ruim voldoende, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de belanghebbenden betreft (Presteren volgens Belanghebbenden: 6,5);
- Voldoende – ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (Presteren naar Vermogen: 6,6);
- Voldoende, wat betreft de invulling van governance (Presteren ten aanzien van Governance: 6,3).



Spinnenwebben

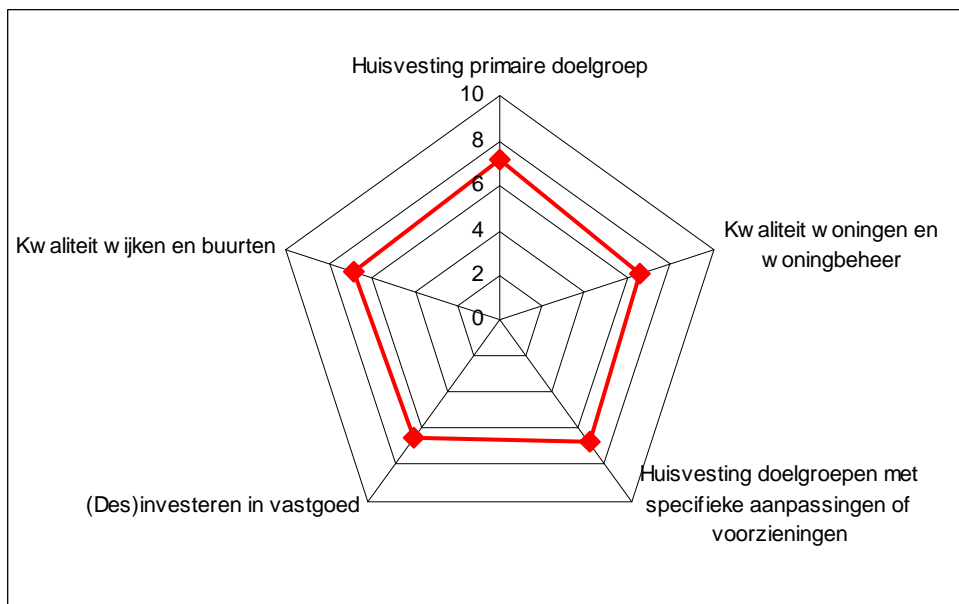
Presteren naar eigen ambities

De doelen en ambities zoals verwoord in het ondernemingsplan 2006-2010 'Maatwerk in wonen', zijn vertaald naar een projectenkalender. Terugkijkend op deze periode is zichtbaar dat over het geheel genomen alle projecten zijn gerealiseerd en er recht gedaan is aan de doelen en ambities uit het ondernemingsplan. Opgemerkt dient te worden dat doelen en ambities niet SMART zijn verwoord, waardoor het toetsen van de prestaties aan de ambities bemoeilijkt wordt. Dit maakt het moeilijk voor de Sleutels om op presteren naar eigen doelen en ambities een hoge score te halen. Al met al heeft de Sleutels met het cijfer 6,8 zeker een ruime voldoende gehaald. De visitatiecommissie ziet dat er met het nieuwe ondernemingsplan een slag gemaakt is in zowel het vaststellen van heldere doelen en ambities, als het inrichten van de monitoring.



Presteren naar opgaven

Het cijfer 6,8 geeft de wil van de Sleutels weer om te presteren ten aanzien van de opgaven in het werkgebied. Op alle velden zijn dan ook prestaties zichtbaar. Doordat heldere kaders ontbreken waartegen de prestaties afgezet kunnen worden, is het niet mogelijk om goed in te schatten of dat wat de Sleutels doet ook voldoende is. Eenzelfde beeld komt terug bij presteren volgens belanghebbenden. Over het geheel genomen zien belanghebbenden dat de Sleutels de opgaven in het werkgebied oppakt. Het tempo waarmee dit gebeurt en de wijze waarop worden daarbij als aandachtspunten geduid. Zo blijven mede door exogene omstandigheden prestaties ten aanzien van bijvoorbeeld de herstructurering achter. Overigens heeft de Sleutels hier niet volledig invloed op.



Presteren volgens belanghebbenden

De rode draad met betrekking tot de belanghebbendenconsultatie kan omschreven worden als het ontbreken van eenduidigheid. De meningen van de belanghebbenden wisselen sterk en daardoor wisselt ook het oordeel en het uiteindelijke totale cijfer sterk.

Het totaaloordeel van de belanghebbenden komt op een 6,5. De cijfers lopen uiteen van een 3 tot een 8. Belanghebbenden zitten niet op één lijn en er zijn aanmerkelijke verschillen in de beoorde-

ling. Daar waar er één-op-één samenwerking is met partners, is de beoordeling goed. Over het geheel genomen ligt het oordeel van huurders/bewoners en de gemeente ten aanzien van prestaties binnen Leiden lager. In Voorschoten is de tevredenheid groter.

Presteren naar vermogen

Wat betreft het financiële beleid heeft de Sleutels een ontwikkeling doorgemaakt, waarbij het de visitatiecommissie duidelijk is geworden dat zij steeds meer in control komt. De verwachting is dat de Sleutels eind 2011 een in-control statement kan afgeven. Het vaststellen van een investeringsstatuut geeft de corporatie duidelijke kaders voor haar financiële beleid, waarbij het risicomanagement een belangrijke rol speelt. Op dit moment kan dan ook geconcludeerd worden, dat de financiële sturing bij de Sleutels goed op orde is.

Terugkijkend concludeert de visitatiecommissie dat het presteren naar vermogen niet altijd heeft geleid tot een maximale inzet van het vermogen voor maatschappelijke opgaven. De Sleutels heeft te maken met de problemen, die ontstaan door vertragingen van binnenstedelijke herstructureringsprojecten. De corporatie kan hier overigens niet altijd een beslissende rol in spelen en is mede afhankelijk van andere partijen.

Presteren ten aanzien van governance

De beleidscyclus is in ontwikkeling en wordt met ingang van het nieuwe beleidsplan beter. Door het vaststellen van prestatie-indicatoren en het monitoren van prestaties zal het in de toekomst beter mogelijk zijn actief bij te sturen.

De governance(structuur) is bij de Sleutels voldoende op orde. De kwaliteit van bestuur en intern toezicht is vastgelegd en geborgd in documenten, die veelal via de website toegankelijk zijn. Verder wordt in de jaarverslagen verslag gedaan over het intern toezicht. De Governance Code is geïmplementeerd en wordt nageleefd: een aantal afwijkingen wordt benoemd via het principe 'pas toe of leg uit'.

Gedurende de visitatieperiode is gebleken, dat er af en toe spanning zat op de relatie Raad en Bestuur in termen van gepaste afstand en verantwoordelijkheden. Door het vertrek van de vorige bestuurder en het recente aantreden van een nieuwe bestuurder kan bedoelde relatie opnieuw vorm en inhoud worden gegeven.

Het functioneren van de Raad van Commissarissen heeft zich gedurende de visitatieperiode ontwikkeld, gelijk met de ontwikkeling van het toetsingskader. De huidige omstandigheden noodzaken een sterk 'vinger-aan-de-pols' beleid van de Raad ten aanzien van vertragingen van projecten en het oplopen van het vermogen.

De relatie met belanghebbenden is een belangrijk thema binnen de Sleutels. Op strategisch niveau (vooral met huurders) is de relatie moeizaam, terwijl op operationeel niveau relaties beter zijn.

Integrale scorekaart

De integrale scorekaart toont het volgende beeld:

Perspectief							Gemid. cijfer	Gewicht	Gewogen cijfer
	1	2	3	4	5	6			
<i>Presteren naar Ambities</i>									
	7,0	6,6	6,8	6,8	6,8	6,7	6,8	nvt	6,8
<i>Presteren naar Opgaven</i>									
	7,1	6,6	6,8	6,5	6,9	-	6,8	nvt	6,8
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
							6,5	nvt	6,5
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit	Vermogenspositie						7	20%	1,3
	Liquiditeit						7		
	Integrale kasstroomsturing						6		
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus						6	20%	1,3
	Treasurymanagement						7		
Doelmatigheid							7	20%	1,4
Vermogensinzet	Visie						6	40%	2,6
	Mogelijkheden						7		
	Maximalisatie						6,5		
Eindcijfer voor Vermogen									6,6
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>									
Besturing	Plan						7	33%	2,1
	Check						6		
	Act						6		
Intern toezicht	Functioneren RvC						7	33%	2,2
	Toetsingskader						6		
	Toepassing Governance Code						7		
Externe legitimatie							6	33%	2,0
Eindcijfer voor Governance									6,3
Geïntegreerd eindoordeel									6,6

De Sleutels – corporatie in ontwikkeling, op weg naar beter

De Sleutels is een corporatie met ca 8.000 verhuureenheden, werkzaam in de gemeenten Leiden en Voorschoten. Ongeveer 90% van het bezit is gelegen in de gemeente Leiden. De corporatie is het resultaat van een fusie, die zo'n zes jaar geleden plaatsgevonden heeft. In 2007 heeft dit geleid tot het aanpassen van de organisatie in het licht van de voorgestane ontwikkeling van de corporatie. De Sleutels wilde de organisatie omvormen van een beheer- naar een ontwikkelorganisatie. Dit heeft geleid tot een professionalisering van de organisatie op verschillende fronten.

De corporatie heeft een bezit, dat voor een groot deel uit meergezinswoningen bestaat, gebouwd in de naoorlogse periode tot 1960. De ouderdom van de voorraad bepaalt voor een deel de opgave voor de corporatie. In de systematiek van het CFV behoort de Sleutels tot de referentiegroep van middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties, waartoe landelijk 47 corporaties behoren. De corporatie opereert vooral binnenstedelijk en heeft daarmee te maken met moeizame omstandigheden, waarin de projecten vaak langdurige en moeizame trajecten zijn. Dit bepaalt mede het prestatieniveau van de Sleutels, waarbij de invloed van exogene factoren zichtbaar is.

De Sleutels heeft haar beleid vastgelegd in een ondernemingsplan voor een periode van vier jaar, waarin de gewenste resultaten zijn verwoord in een projectenkalender. In de jaarplannen worden aan de hand van de projectenkalender keuzes gemaakt. De monitoring van resultaten vindt plaats in kwartaalrapportages en jaarverslagen en is gedurende de visitatieperiode een aandachtspunt. De corporatie is zoekend naar een juiste wijze van monitoring van haar doelstellingen en de mogelijkheid daar goed en adequaat op te sturen. In het nieuwe ondernemingsplan voor 2011-2015 wordt de positieve ontwikkeling zichtbaar. De missie en visie zijn op heldere wijze uitgewerkt in strategische doelen, die alle geconcretiseerd en SMART gemaakt zijn. Hierdoor heeft de Sleutels een beter instrument in handen om de monitoring en mogelijkheid tot bijsturen goed vorm te geven.

De opgaven in het werkgebied liggen in de gemeente Leiden en Voorschoten. De opgaven binnen de visitatieperiode zijn niet helder en transparant neergelegd in prestatieafspraken. Het kader om prestaties te beoordelen is daarmee niet vastomlijnd. De visitatiecommissie heeft geconstateerd, dat de Sleutels een actieve houding heeft richting beide gemeenten om tot prestatieafspraken te komen. Daarnaast is geconstateerd, dat de wil om te presteren nadrukkelijk aanwezig is evenals de geleverde prestaties. In het licht van de visitatie is het echter moeilijk om te kunnen concluderen of de geleverde prestaties ook voldoende zijn, aangezien een vastomlijnd referentiekader ontbreekt.

De belanghebbenden van de Sleutels hebben een gedifferentieerd oordeel over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Daar waar het partners betreft, waarmee de Sleutels op beleidsmatig niveau samenwerkt, is de beoordeling minder goed. Sleutelwoorden zijn hier verwachtingenmanagement en communicatie, twee aspecten waardoor de keuzes die de Sleutels maakt duidelijker en transparanter kunnen worden voor de buitenwereld. Daar waar het partners betreft, waarmee de Sleutels op operationeel/projectniveau samenwerkt, is de beoordeling zonder meer goed te noemen. Op uitvoeringsniveau is de Sleutels een sterke partner.

Wanneer gekeken wordt naar de prestaties op het gebied van vermogen en efficiëntie, concludeert de visitatiecommissie dat deze prestaties voldoende zijn. De focus op de financiële sturing wordt steeds inzichtelijker en sterker, waarbij de Sleutels sinds 2010 een duidelijke lijn heeft uitgezet.

Concluderend, de Sleutels presteert voldoende binnen alle referentiekaders. Het is de visitatiecommissie duidelijk geworden, dat de Sleutels van ver gekomen is en gedurende de visitatieperiode een positieve ontwikkeling laat zien. Naar de toekomst ziet de visitatiecommissie voldoende mogelijkheden en aanknopingspunten om meer dan voldoende te presteren. Hierbij zullen het nieuwe ondernemingsplan en het financiële beleid een belangrijke rol spelen. Daarnaast geldt, dat het goed inkaderen van de opgaven in Leiden en Voorschoten zal leiden tot een meer zichtbaar prestatieniveau. Dit zal door middel van goede communicatie beter herkend worden door de buitenwereld. De inzet op specifieke projecten wordt op dit moment gewaardeerd, hetgeen een goede basis is op deze wijze door te gaan. Kortom, de Sleutels heeft alles in huis om de komende jaren de ingeslagen verbeteringen door te zetten en tot goede maatschappelijke prestaties te komen.

1 De Sleutels

1.1 Profiel

De Sleutels is een corporatie werkzaam in de gemeenten Leiden en Voorschoten. Het bezit ultimo 2010 omvat ca. 8.000 verhuureenheden. De Sleutels kent een lange geschiedenis als sociaal verhuurder in Leiden en heeft daardoor relatief veel bezit in de oude wijken van Leiden. De Sleutels is de grootste woningcorporatie in Leiden-Zuidwest en in Leiden-Noord. De Sleutels heeft ca. 36% van het aantal sociale huurwoningen in Leiden in bezit.

Volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort de Sleutels, samen met 46 andere corporaties, tot de referentiegroep van middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties.

1.2 Bezit

Het woningbezit van de Sleutels bestaat voor het grootste deel uit etagebouw en dan met name meergezinswoningen met vier etages zonder lift en hoogbouw. Daarmee heeft de corporatie fors meer etagebouw in het bezit dan de gemiddelde corporatie in Nederland. Het aandeel eengezinswoningen is in vergelijking tot het landelijke beeld wat minder. Verder valt op dat de Sleutels geen eenheden verzorging in de portefeuille heeft, terwijl gemiddeld in Nederland 2,1% van het bezit bestaat uit eenheden verzorging.

Tabel 1: Woningbezit de Sleutels

Type woningen	De Sleutels %	Landelijk %
Eengezinswoningen	33,9	43,1
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	41,6	27,4
Meergezinswoningen met lift	21,0	13,1
Hoogbouw	3,2	10,7
Eenheden verzorging	0,0	2,1
Overig	0,3	3,5
Totaal	100,0	100,0

Bron: Corporatie in Perspectief, De Sleutels, 2010, Centraal Fonds Volkshuisvesting

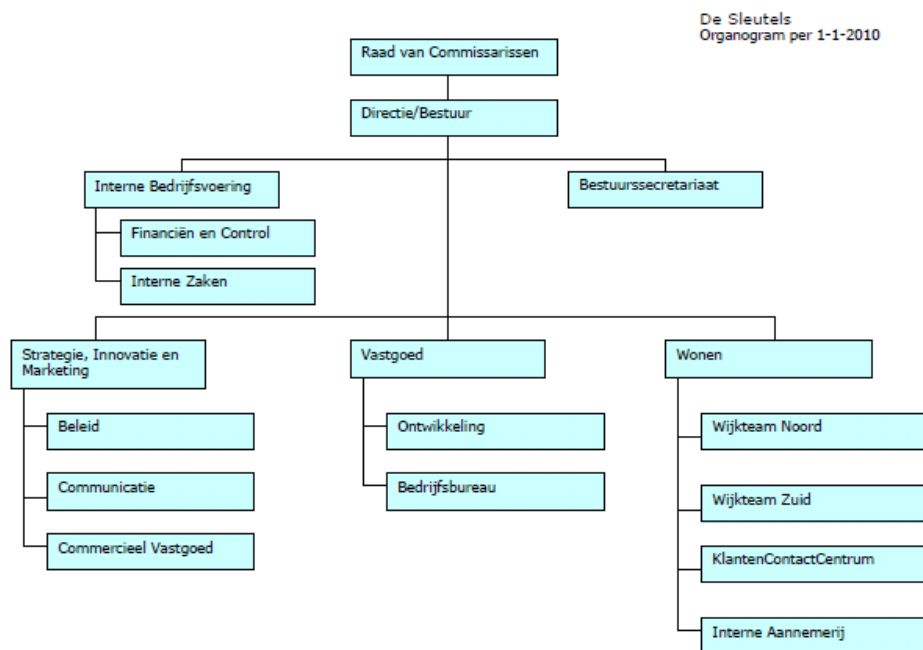
Wat betreft leeftijd van de woningvoorraad valt op dat de Sleutels een relatief groot aandeel woningen uit de bouwperiode voor 1945 heeft (14,6% tegenover 8,3% landelijk). Daarnaast is een aanzienlijk deel gebouwd in de naoorlogse periode tot 1960. Slechts een klein percentage van de woningvoorraad is gebouwd vanaf de jaren '90.

De gemiddelde huurprijs per maand per woongelegenheden van de Sleutels ligt met € 392,- iets lager dan de gemiddelde huurprijs in Nederland (€ 411,-). Het percentage maximaal redelijk ligt nagenoeg gelijk met het landelijk gemiddelde, net als de huurprijsontwikkeling. Wat betreft huurprijssegmentatie geldt dat de Sleutels een heel gemiddeld beeld laat zien ten opzichte van de referentiegroep en het landelijk beeld.

1.3 Organisatie

De Sleutels heeft de rechtsvorm van een verenigingsstructuur. De organisatie telt zo'n 100 medewerkers en wordt bestuurd door de directeur-bestuurder, samen met het managementteam. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de bedrijfsvoering.

De Sleutels kent de volgende organisatiestructuur.



Bron: de Sleutels

In 2007 heeft de Sleutels een start gemaakt met het aanpassen van de organisatie. Naar eigen zeggen was de voorgaande opbouw van de organisatie meer ingericht op die van een beheerorganisatie. De ambities en opgaven in het werkgebied behoeven echter een ontwikkelorganisatie met een daarbij passende organisatiestructuur. De organisatieaanpassingen die in 2008 verder zijn doorgevoerd, hebben geleid tot professionalisering van de ontwikkel/projectenpoot en een versteviging van de topstructuur. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van afdelingen zijn opnieuw vastgelegd, waarbij verantwoordelijkheden en bevoegdheden lager in de organisatie zijn komen te liggen.

Veranderingen ten opzichte van het oude organogram zijn onder andere dat de afdeling Financiële Zaken is samengevoegd met de afdeling Interne Bedrijfsvoering. De onderdelen Personeel en Organisatie, Facilitaire Dienstverlening en een deel van het kwaliteitsmanagement zijn ook deel gaan uitmaken van Interne Bedrijfsvoering. De klantcontacten van de afdeling Financiële Service zoals huurincasso, afrekeningen service-stookkosten etc. zijn overgegaan naar de afdeling Wonen.

2 Presteren naar Ambities (PnA)

2.1 Inleiding

Presteren naar Ambities vormt het eerste onderdeel waarop het maatschappelijk presteren van de Sleutels wordt beoordeeld. Gezien de vierjarige terugblik van de maatschappelijke visitatie staat het ondernemingsplan 2006-2010 'Maatwerk in Wonen' centraal. Daarnaast wordt een kleine doorkijk gegeven naar de beleidsvoornemens voor de toekomst. De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de geformuleerde ambities en doelstellingen. Hierbij wordt, conform de visitatiemethodiek, per prestatieveld globaal omschreven wat de prestaties zijn. Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van de beleidsdocumenten waarin de doelstellingen van de Sleutels staan weergegeven. Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk bestaat uit de beoordelingstabel en toelichting.

2.2 Prestaties

Uit de jaarverslagen, kwartaalrapportages en overige documenten worden de belangrijkste prestaties op hoofdlijnen van de afgelopen vier jaar beschreven en gekoppeld aan de prestatievelden uit de visitatiemethodiek. Een gedetailleerde koppeling van prestaties aan ambities staat weergegeven in bijlage drie.

Prestaties 2006

Ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep is er een nieuw woonruimteverdeelsysteem Regio Holland Rijnland tot stand gekomen. Om de keuzevrijheid voor klanten te vergroten is het Beleid Zelf Aangebrachte Voorzieningen vastgesteld. In 2006 is daarnaast een aantal belangrijke stappen gezet in relatie tot de dienstverlening en daarmee de kwaliteit van woningen en het woningbeheer. Zo is voor het eerst het KWH-huurlabel behaald, is de website verbeterd en is de advies- en informatiefunctie van de klantenservice geoptimaliseerd. Om de kwaliteit van dienstverlening te monitoren zijn er verschillende enquêtes gehouden, bijvoorbeeld ten aanzien van klantenservice en onderhoud.

In 2006 is ook de nodige aandacht besteed aan de kwaliteit van wijken en buurten door meer aanwezig te zijn in de wijken. In dit kader heeft de Sleutels een nulmeting wijkbeheer gehouden om te inventariseren wat er van de Sleutels wordt verwacht in de wijken, zijn er wijkbijeenkomsten georganiseerd, is het wijkbeheer geprofessionaliseerd en is het aantal wijkposten uitgebreid. Daarnaast heeft de Sleutels in 2006 getekend voor deelname aan het landelijke Kan Wél project. Het Kan Wél project stimuleert buurtbewoners om initiatieven in de wijk te organiseren, die de leefbaarheid vergroten.

Met betrekking tot de inzet voor bijzondere doelgroepen zijn in 2006 voor alle wijken wonen-zorgwelzijnsteams in het leven geroepen en is er een convenant Daklozenopvang met stichting De Binnenvest afgesloten. Op het gebied van vastgoed was 2006 een jaar waarin de Sleutels heeft gewerkt aan het opstarten van diverse herstructurerings- en nieuwbouwtrajecten zoals Groenoord, Kooiplein, Tuinstadwijk, De Oude Kooi, De Genestetstraat en De Lepelaar. Dit heeft in 2006 nog niet geleid tot de oplevering van concrete projecten.

Het prestatieveld overige prestaties kan voor de Sleutels worden ingevuld door de inspanningen die de corporatie verricht in het kader van het eigen beleidsspeerpunt 'profiëren via dialoog en sa-

menwerking'. Op dit vlak heeft de Sleutels in 2006 diverse relatiedagen georganiseerd, een Raamovereenkomst Herstructurering met de gemeente Leiden afgesloten, geparticipeerd in de ontwikkeling van de Woonvisie Leiden en wijkbijeenkomsten georganiseerd.

Prestaties 2007

In 2007 is verder uitvoering gegeven aan het beleidplan 2006-2010 'Maatwerk in Wonen'. Een belangrijke stap in het vergroten van de keuzevrijheid voor klanten is de introductie van Koopgarant, waarbij huurders de mogelijkheid krijgen met korting een woning te kopen. Daarnaast is in 2007 gestart met de Pilot Voorzieningen op Verzoek. Om klantwensen nog beter in beeld te brengen is in 2007 een klantenpanel opgezet, dat in 2007 ingezet is om een beter beeld te krijgen over de tevredenheid van de woningen, woonomgeving en de dienstverlening.

Ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten is de enquête wijkbeheer uit 2006 herhaald en werd zichtbaar dat de tevredenheid van huurders op bijna alle onderwerpen was toegenomen. De uitkomsten vormen belangrijke input voor de aanpak in de wijken. Op het gebied van de leefbaarheid is in 2007 het zakgeldproject uitgebreid naar andere wijken, is het Kan Wél project gecontinueerd, is het jongerenproject De Kooi uitgevoerd en is voor de wijk Noord Hofland een visie opgesteld.

Een belangrijke prestatie in relatie tot investeren in vastgoed, maar ook ten aanzien van wonen, zorg- en welzijn was de start van de bouw van De Lepelaar. Met De Lepelaar worden 56 appartementen voor ouderen, zestien wooneenheden voor cliënten van Gemiva en een wijkcentrum gerealiseerd. Daarnaast is in gemeente Voorschoten zorgloket De Wegwijzer geopend. Op het gebied van de samenwerking is in 2007 ook een aantal belangrijke stappen gezet. Naast relatiedagen die wederom zijn georganiseerd, is er een nieuwe samenwerkingsovereenkomst met Huurdersbelangenvereniging De Eendracht gesloten en is de samenwerking met bewonerscommissies geprofessionaliseerd.

Prestaties 2008

Het jaar 2008 was voor de Sleutels het jaar van belangrijke ontwikkelingen binnen de organisatie. Deze veranderingen zijn mede ingezet om de Sleutels te laten groeien van een beheercorporatie naar een ontwikkelcorporatie, teneinde de opgaven in het werkgebied te kunnen vervullen.

In 2008 heeft de Sleutels het vergroten van de keuzevrijheid voor haar klanten weer een stap verder gebracht door de pilot Voorzieningen op Verzoek, waarbij gekeken is in hoeverre bewoners behoefte hebben aan verbeteringen aan hun woning tegen betaling van een huurverhoging. Daarnaast werd uitwerking gegeven aan 'Maatwerk in Wonen' door het bieden van opties en meerwerk mogelijkheden bij de nieuwbouw van de woningen aan de Genestetstraat.

Ten aanzien van het vergroten van de kwaliteit in wijken en buurten is in 2008 een professionaliseringslag gemaakt door het instellen van wijkactieplannen. In deze plannen is voor alle wijken in beeld gebracht welke leefbaarheidsprojecten worden uitgevoerd. Met betrekking tot investeren in vastgoed is de Sleutels in 2008 druk op weg met het uitvoeren en ontwikkelen van herstructurerings- en nieuwbouwprojecten. Het project De Lepelaar is opgeleverd en er is gestart met de bouw van 78 eengezinswoningen aan De Genestetstraat. Daarnaast is de herstructurering van Groenord en het Kooiplein in voorbereiding.

In 2008 is de Sleutels met diverse partners de samenwerking aangegaan. Zo is er een start gemaakt met het opstellen van prestatieafspraken met gemeente Leiden, is er een convenant Schuldhulpverlening getekend en is in samenwerking met Cardea gewerkt aan het tienermoeder-

project. Op het gebied van wonen, zorg- en welzijn heeft de Sleutels een miniconferentie georganiseerd.

Prestaties 2009

Het ondernemingsplan 'Maatwerk in Wonen' loopt in 2010 ten einde. In 2009 is op verschillende wijze input verzameld om in 2010 tot een nieuw ondernemingsplan te kunnen komen. Zo heeft de Sleutels een belanghebbenden- en imago-onderzoek gehouden (MRM-scan), een medewerkerste- vredenheidsonderzoek uitgevoerd en is de Sleutels deel gaan nemen aan diverse benchmarks (Woonbench en IPD/aeDex). Behalve deze voorbereidingen voor een nieuw ondernemingsplan, heeft de Sleutels zich ingezet om in 2009 (met een overloop naar 2010) de laatste doelen uit 'Maatwerk in Wonen' te realiseren.

Ten aanzien van de prestatievelen kwaliteit van woningen, het woningbeheer en huisvesten van de primaire doelgroep, is het KWH-huurlabel en het bieden van Koopgarant gecontinueerd. Om de klantgerichtheid verder te vergroten is het Klanten Contact Centrum ingericht, waarbij de afdelingen Klantenservice en Onderhoudsservice zijn samengevoegd. Daarnaast heeft de Sleutels in 2009 het energie en veiligheidsbeleid vastgesteld met bijbehorend investeringsprogramma. Ook op het gebied van bijzondere doelgroepen zijn enkele prestaties geleverd. Op basis van de in 2008 opgestelde Kadernotitie Wonen, Zorg en Welzijn is in 2009 een meerjarenprogramma en begroting opgesteld. Daarnaast is in samenwerking met Cardea het tienermoederproject van start gegaan.

De wijkactieplannen vormen het kader voor de uit te voeren leefbaarheidsactiviteiten. In 2009 is tweederde van de begrote activiteiten uitgevoerd. Ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten zijn in 2009 verschillende wijkposten ingericht, is er tuinen- en schotelbeleid opgesteld en is er gewerkt aan het bereiken van overeenstemming met bewoners ten aanzien van de herstructurering in Tuinstadwijk en de Oude Kooi.

In 2009 zijn de eerste woningen aan de Genestetstraat opgeleverd. Het gaat om energiezuinige eengezinswoningen, waar de nieuwe bewoners diverse keuzemogelijkheden geboden kregen. Daarnaast is de Sleutels in veel gebieden bezig de herstructurering van de grond te krijgen (o.a. Kooiplein, Tuinstadwijk, Oude Kooi en de Alexanderstraat).

Op het gebied van de samenwerking heeft de Sleutels in 2009 een miniconferentie over waardeontwikkeling in de wijk georganiseerd in samenwerking met het KEI Kenniscentrum, zijn de prestatieafspraken met de gemeente Leiden vastgesteld en is er een samenwerkingsconvenant bijzondere doelgroepen afgesloten.

Prestaties 2010 (deels)

De Sleutels is in 2010 met zeven herstructurerings- en nieuwbouwprojecten bezig, die zich in verschillende fasen bevinden. In 2010 is geen bouwproductie als zodanig opgeleverd, de eerste fasen van de Kooi zijn echter wel in uitvoering. Het gaat hierbij om diverse onderhoudswerkzaamheden. Het jaarverslag 2010 is nog niet gereed en derhalve is het niet mogelijk prestaties uitgebreid te beschrijven. Uit de kwartaalrapportages is zichtbaar dat de Sleutels ook in 2010 heeft geïnvesteerd in leefbaarheid, onderhoud en de verkoop van woningen via Koopgarant.

2.3 Beleidskader

Het centrale beleidsdocument wordt gevormd door het ondernemingsplan 2006-2010 'Maatwerk in Wonen'. Een nieuw (concept) ondernemingsplan is opgesteld voor de periode 2011-2015 en zal kort worden belicht.

2.3.1 Ondernemingsplan 2006-2010 'Maatwerk in Wonen'

De missie van het ondernemingsplan 2006-2010 luidt 'Maatwerk in Wonen'. Met deze missie geeft de Sleutels aan dat zij aan wil sluiten bij de behoeften van haar klanten als het gaat om het aspect 'wonen' en veranderingen in wijken door wil voeren die passen bij de behoeften van de stad en haar bewoners. Om de missie waar te kunnen maken heeft de Sleutels vijf beleidsspeerpunten geformuleerd. De eerste twee zijn speerpunten waarop de Sleutels zich wil profileren en deze vormen de pijlers waarop de missie 'Maatwerk in Wonen' rust. De andere speerpunten vormen de noodzakelijke randvoorwaarden om de eerste waar te kunnen maken. De speerpunten zijn als volgt geformuleerd:

- Maatwerk in woonkeuzes;
- Maatwerk in wijken;
- Investeren in vastgoed;
- Investeren in mensen;
- Wonen een stem geven.

De beleidsspeerpunten worden in het ondernemingsplan toegelicht. De doelen uit het ondernemingsplan zijn conform de 4.0 methodiek toebedeeld aan de prestatievelden (waarbij de eigen speerpunten van de Sleutels losgelaten zijn). Het ondernemingsplan is uitgewerkt in een projectenkalender. De projectenkalender vormt de leidraad voor de jaarplannen die per afdeling worden vastgesteld. De prestaties zijn getoetst op basis van de projectenkalender. Een overzicht is te vinden in de bijlagen.

Tabel 2 Doelstellingen uit het ondernemingsplan 2006-2010 naar prestatieveld¹

Prestatieveld	Doelstellingen
Huisvesting van de primaire doelgroep	<ul style="list-style-type: none"> • Huurprijzenbeleid aanpassen en implementeren. • Aanbod structureren en differentiëren . • Inrichten makelproces.
Kwaliteit van de woningen en het woningbeheer	<ul style="list-style-type: none"> • Complexbeheerplannen opstellen voor ieder complex. • Gebruiksvriendelijke ondersteunende systemen inrichten. • Onderzoek naar de tevredenheid van klanten ten aanzien van de prijs/kwaliteit verhouding. • Onderzoek klantwensen ten aanzien van woonproducten- en diensten. • Ontwikkelen nieuwe producten en diensten die iets toevoegen aan de keuzevrijheid van klanten. • Inrichten marketingproces. • Advies functie (dienstverlening aan klanten uitbreiden).
Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	<ul style="list-style-type: none"> • Inrichten sterrensysteem voor levensloopbestendigheid. • Formuleren en implementeren van beleid ten aanzien van wonen en zorg. • Realiseren projecten bijzondere doelgroepen.
(Des)investeren in vastgoed	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren strategisch voorraadbeleid. • Aanpak herstructureringsprojecten.
Kwaliteit van wijken en buurten	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren van een netwerkanalyse (per wijk in kaart brengen partners). • Inrichten relatiebeheer (per partij een vast aanspreekpunt benoemen). • Formuleren en implementeren van beleid gericht op wijkgericht ondernemen (werken met wijkvisies en buurtgericht de leefbaarheid analyseren).

¹ Doelstellingen gericht op de interne organisatie zijn niet opgenomen en worden niet beoordeeld binnen de maatschappelijke visitatie

Prestatieveld	Doelstellingen
Overige/andere prestaties	<ul style="list-style-type: none"> Nieuw samenwerkingsovereenkomst opstellen met de HBE. Inrichten en uitbouwen van het participatieproces (bijv. goede invulling rol van bewoners bij herstructurering). Benoemen gemeenschappelijke doelstellingen t.a.v. collega-corporaties.

2.3.2 Ondernemingsplan 2011-2015

Ter voorbereiding van het nieuwe ondernemingsplan heeft de Sleutels in 2009 onderzoek gedaan naar de verwachtingen van haar belanghebbenden. In een aantal sessies is het resultaat besproken met de huurdersorganisatie, de gemeenten, collega-corporaties en maatschappelijke organisaties. Dit heeft belangrijke input geleverd voor het ondernemingsplan 2011-2015.

De missie van het nieuwe ondernemingsplan luidt:

De Sleutels biedt haar huidige en toekomstige klanten goed wonen in aantrekkelijke wijken. Klanten zijn trots op hun woning en op hun wijk en zijn tevreden met de Sleutels. Huishoudens met een laag of middeninkomen zijn onze voornaamste doelgroep.

De Sleutels wil zich met het nieuwe ondernemingsplan profileren als een klant- en maatschappijgedreven organisatie. Naar eigen zeggen geeft zij dit vorm door:

- in samenspraak en samenwerking met klanten en partners te ontwikkelen, ten behoeve van een optimaal resultaat voor de klanten en voor Leiden en Voorschoten;
- maatwerk voor de klant en maatwerk voor de wijken als uitgangspunt te houden;
- de terreinen waarop de Sleutels werkt duidelijk af te bakenen op basis van de verwachtingen van klanten en belanghouders.

De Sleutels wil zich onderscheiden door creativiteit, ondernemerschap, klantgedrevenheid en transparantie.

Ten opzichte van het eerdere ondernemingsplan is een slag gemaakt om missie en visie uit te werken in concrete en meetbare doelen, ofwel het SMART maken van de doelen. De missie en visie zijn vertaald naar vijf strategische doelen en zes bedrijfsdoelstellingen, die vervolgens zijn uitgewerkt in indicatoren en meetbare (en waar mogelijk) gekwantificeerde resultaten. De uitwerking volgt de lijn van de Balanced Scorecard en maakt monitoring van de voortgang goed mogelijk. In onderstaande tabel worden de doelstellingen kort weergegeven.

Tabel 3 Doelstellingen uit het ondernemingsplan 2011-2015

Strategische doelen	Bedrijfsdoelstellingen
1. Tevreden Klanten.	1. De Sleutels positioneert zich als maatschappelijk ondernemer.
2. Voldoende woningen voor doelgroepen.	2. Sturen gericht op resultaat, transparantie en beheerste risico's.
3. Een waardevolle vastgoedportefeuille.	3. Optimale inzetbaarheid van personeel als bron voor succes.
4. Goede bouw- woontechnische en functionele kwaliteit.	4. De Sleutels beheerst haar investerings- en beheeropgave.
5. Duurzaam aantrekkelijke wijken.	5. De waardeontwikkeling van het vastgoed volgt minimaal de trend.
	6. De continuïteit van het bedrijf is gewaarborgd.

2.3.3 Overig beleid

Naast het ondernemingsplan, dat een centrale plaats inneemt in de bedrijfsvoering, is ten aanzien van onderstaande onderwerpen aanvullend beleid ontwikkeld:

- Strategisch Voorraad Beleid, 2005 en begroting 2008;

- Raamnotitie Leefbaarheid, 2008;
- Verkoopbeleid, 2008;
- Huurbeleid, 2008;
- Energie en veiligheidsbeleid, 2010;
- Beleid Wonen-Zorg-Welzijn, Kadernotitie 2008 en implementatieplan 2010.

Intern beleid

Onderstaand ontwikkeld beleid is met name gericht op de interne organisatie.

- Beleid werving via selectie naar aanstelling, 2008;
- Beleidsnotitie governance. 2008;
- Notitie Kwaliteitszorg, 2008;
- Agressiebeleid, 2009;
- Arbo beleid, 2009;
- Beleid bewust beoordelen en belonen, 2009;
- Verzuim en gezondheidsbeleid, 2010.

2.4 Prestaties en beoordeling

De projectenkalender vormt het uitgangspunt voor de prestatiemeting. De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van de Sleutels ten aanzien van de eigen ambities is gebaseerd op de volgende informatie:

- Jaarverslagen 2006 tot en met 2009;
- Kwartaalrapportages 2006 tot en met 2010.

De tijdsperiode die gekoppeld is aan de projectenkalender is gebruikt om de prestaties te kunnen beoordelen:

- Als een project/doelstelling gerealiseerd is conform de afspraak of als de voortgang conform planning is, voldoet dit aan het ijkpunt (score 7);
- Als een project/doelstelling enigszins vertraagd is, maar wel wordt gerealiseerd binnen afzienbare termijn, dan score 6;
- Als een project/doelstelling meer dan twee jaar vertraagd is en nog niet zichtbaar gerealiseerd is of wordt, dan score 4 of 5 (5 als beargumenteerd aangegeven wordt wanneer de prestatie te verwachten is, 4 als dat achterwege blijft).

In bijlage drie is de uitwerking van de beoordeling van het presteren naar eigen ambities opgenomen. Een deel van de doelen bestaat uit doelstellingen die betrekking hebben op de interne organisatie. Binnen de visitatiemethodiek worden organisatiedoelstellingen niet opgenomen en niet van een beoordeling voorzien.

Tabel 4 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,6
Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	6,8
(Des)investeren in vastgoed	6,8
Kwaliteit van wijken en buurten	6,8
Overige/ andere prestaties ²	6,7
Totaal	6,8

² Voor de Sleutels gaat het hier om prestaties ten aanzien van de samenwerking en contact met belanghebbenden in relatie tot het eigen speerpunt Profileren via Dialoog en Samenwerking.

De doelen en ambities zoals verwoord in het ondernemingsplan 2006-2010 'Maatwerk in wonen', zijn vertaald naar een projectenkalender. Terugkijkend op deze periode is zichtbaar dat over het geheel genomen alle projecten zijn gerealiseerd en er recht gedaan is aan de doelen en ambities uit het ondernemingsplan. Opgemerkt dient te worden dat doelen en ambities niet SMART zijn verwoord, waardoor het toetsen van de prestaties aan de ambities bemoeilijkt wordt. Dit maakt het moeilijk voor de Sleutels om op presteren naar eigen doelen en ambities een hoge score te halen. Al met al heeft de Sleutels met het cijfer 6,8 zeker een ruime voldoende gehaald. De visitatiecommissie ziet dat er met het nieuwe ondernemingsplan een slag gemaakt is in zowel het vaststellen van heldere doelen en ambities, als het inrichten van de monitoring.

3 Presteren naar Opgaven (PnO)

3.1 Inleiding

Het werkgebied van de Sleutels omvat de gemeenten Leiden en Voorschoten. Onderstaande beschrijving begint met de regionale opgaven, waarna de lokale opgaven volgen. De lokale opgaven richten zich op de afspraken die de Sleutels heeft gemaakt met partijen in beide gemeenten. In het vervolg van het hoofdstuk worden de prestatieafspraken gekoppeld aan de feitelijk gerealiseerde prestaties waarna een beoordeling volgt. In de beoordeling worden de prestaties naar rato van het woningbezit in de gemeenten meegenomen. Dit betekent dat prestaties in Voorschoten voor 10% meetellen in de beoordeling.

3.2 Regionale opgaven

Op bovenlokaal niveau bestaat de Vereniging Woningcorporaties Holland Rijnland waar de Sleutels bij aangesloten is en zijn er prestatieafspraken tot stand gekomen voor de periode 2007-2010. Het samenwerkingsverband VWHR is opgericht in 2004 en telt zeventien deelnemende corporaties in de regio Holland Rijnland.

3.2.1 Regionale prestatieafspraken 2007-2010

De regionale prestatieafspraken 2007-2010, afgesloten tussen het samenwerkingsverband Holland Rijnland en de VWHR, sluiten aan bij het Rijnstreek/Rijnland Akkoord. Partijen beschouwen deze prestatieafspraken als het regionale kader voor lokale afspraken tussen corporaties en betreffende gemeenten. Hoofddoelstellingen van de afspraken zijn:

- het versterken van de woonkwaliteit in het gebied van Samenwerkingsverband Holland Rijnland. Daarbij dienen de onderscheiden doelgroepen als de lagere inkomenshuishoudens, starters, ouderen en grote gezinnen passend te worden gehuisvest en dienen de keuzemogelijkheden voor huurders te worden vergroot.
- het borgen van de taakstelling van tenminste 2.203 sociale woningen door de corporaties in de regio, deel uitmakend van een bouwprogramma van totaal 5.971 woningen

3.2.2 Samenwerkingsovereenkomst Huisvesting Bijzondere Doelgroepen, 2009

In september 2009 is door de Vereniging Woningcorporaties Holland Rijnland de samenwerkingsovereenkomst huisvesting bijzondere doelgroepen afgesloten. Doel van de overeenkomst is het huisvesten van cliënten van instellingen/organisaties om enerzijds de doorstroming vanuit deze voorzieningen te bevorderen en anderzijds cliënten via een traject van woonbegeleiding zelfstandig te kunnen (blijven) laten wonen, waarbij de leefbaarheid van wijken niet wordt aangetast. Jaarlijks worden contingentafspraken gemaakt waarin het aantal woningen wordt vastgelegd dat de corporaties verhuren aan bijzondere doelgroepen. Het quotum voor de Sleutels ligt voor de jaren 2009 en 2010 op 22 woningen per jaar.

3.3 Lokale opgaven

De Sleutels is actief in de gemeenten Leiden en Voorschoten.

3.3.1 Woonvisie en prestatieafspraken gemeente Leiden

De gemeente Leiden heeft in 2005 de Woonvisie 2005-2015 “Stad van ontdekkingen: wonen in Leiden” vastgesteld. Bij het opstellen daarvan is nauw contact geweest met de woningcorporaties. In 2009 zijn daadwerkelijk prestatieafspraken tot stand gekomen. Voor de periode tot 2009 zijn de opgaven (weliswaar in meer kwalitatieve zin) te destilleren uit de Woonvisie, de regionale prestatieafspraken en de samenwerkingsovereenkomsten met partners in het werkgebied.

De ambitie van de Woonvisie luidt: Leiden wil een stad zijn waar alle inwoners (binnen hun financiële mogelijkheden) vrij kunnen kiezen voor een woning met de door hen gewenste kwaliteit. Om de ambitie en doelen van de Woonvisie te kunnen realiseren zijn twee opgaven geformuleerd.

- Eerste centrale opgave: meer kwaliteit in de bestaande voorraad. Hiertoe wordt een groot deel van de sociale huurwoningen gerenoveerd en een kleiner deel gesloopt en nieuw gebouwd. Daarnaast wordt de kwaliteit van de particuliere woningvoorraad bewaakt door voorwaarden te stellen aan het verlenen van een splitsingsvergunning en het stimuleren van onderhoud door particulieren. Ook wordt de leefbaarheid op specifieke plekken in de stad verbeterd.
- Tweede centrale opgave: versnellen en vergroten aanbod door nieuwbouw. De, ook regionaal afgesproken, ambitie is het bouwen van 4.000 woningen in Leiden in de periode 2005-2009. Hiermee neemt de woningvoorraad met zo'n 2.700 woningen toe. In het bouwprogramma wordt de nadruk gelegd op middeldure huur en koop en het bouwen van levensloopbestendige sociale huurwoningen.

Prestatieafspraken 2009-2015

De prestatieafspraken, zoals opgesteld in 2009, tussen de gemeente Leiden en de in de gemeente werkzame woningcorporaties vloeien voort uit de Woonvisie. Ten aanzien van de onderwerpen omvang sociale woningvoorraad en nieuwbouw, kwaliteit bestaande woningvoorraad, nieuwbouw en investeringen in wijken, wonen-zorg-welzijn en kwetsbare groepen en maatschappelijke opvang zijn prestatieafspraken gemaakt. De voortgang van de prestatieafspraken wordt gemonitord. De prestatieafspraken met gemeente Leiden betreffen voor een groot deel handelings- en intentieafspraken, wat betekent dat een echt hard kader ontbreekt. Veel van de afspraken kunnen daardoor niet als taakstellend worden beschouwd. De prestaties, zoals beoordeeld in de bijlagen, worden ook in dit licht gezien.

3.3.2 Woonvisie en prestatieafspraken gemeente Voorschoten

De Sleutels en de gemeente Voorschoten hebben voor de jaren 2005 en 2006 een prestatieovereenkomst afgesloten. Na 2006 zijn vooralsnog geen nieuwe prestatieafspraken tot stand gekomen. De gemeenteraad van Voorschoten heeft op 17 december 2009 de ‘Woonvisie 2010-2014 Gemeente Voorschoten’ vastgesteld. Daarin is de volgende missie opgenomen:

“De gemeente Voorschoten wil samen bouwen aan een lommerrijk dorp met een kloppend historisch centrum, waar groen, cultuurhistorie, duurzaamheid en gevarieerdheid sleutelwoorden zijn.”

Om de missie te realiseren, zijn de volgende beleidsdoelen geformuleerd:

- Bereiken van een gevarieerde bevolkingssamenstelling.
- Versterken van een veilige en duurzame woon- en leefomgeving.
- Vergroten van de levendigheid.

De drie lokaal werkzame woningcorporaties – Woonzorg Nederland, de Sleutels en Vidomes – zijn actief betrokken geweest bij het opstellen van de woonvisie. Zij hebben zich bereid verklaard samen met de gemeente de woonvisie uit te voeren.

Vanuit de Woonvisie zijn in 2010 concept prestatieafspraken opgesteld. Ten aanzien van de onderwerpen nieuwbouw, herstructurering, verkoop huurwoningen, doelgroepen, woonruimteverdeling, energiebesparing, duurzaamheid, veiligheid en leefbaarheid zijn afspraken opgesteld. De conceptafspraken zijn vooralsnog niet vastgesteld, de verwachting is dat dit in 2011 plaatsvindt. De Sleutels betreurt het feit dat de prestatieafspraken nog steeds niet zijn vastgesteld; de corporatie heeft hier de afgelopen anderhalf tot twee jaar intensief aan gewerkt.

Voor de periode waarop de visitatie betrekking heeft, zijn voor de opgaven in de gemeente Voorschoten geen Woonvisie of prestatieafspraken beschikbaar. Dit betekent dat ten aanzien van de opgaven in Voorschoten de benodigde kaders ontbreken. De visitatiecommissie heeft in relatie tot de opgaven in Voorschoten gekeken naar de prestaties die door de jaren heen geleverd zijn op de verschillende prestatievelden. Een overzicht is te vinden in de bijlagen. Daarnaast spelen ook voor Voorschoten de regionale opgaven een rol; de kaders hiervoor zijn wel aanwezig.

3.4 Overige overeenkomsten

De Sleutels heeft naast prestatieafspraken met de gemeenten onderstaande samenwerkingsovereenkomsten gesloten met maatschappelijke partners.

- Convenant Schuldhelpverlening.
- Samenwerkingsovereenkomst De Wegwijzer Voorschoten, 2007.
- Overeenkomst Libertas, zakgeldproject 2work4, 2008.
- Convenant woonruimteverdeling Holland Rijnland 2005 en 2009.
- Samenwerkingsovereenkomst Cardea Jeugdzorg, 2009.
- Samenwerkingsovereenkomst Huisvesting Bijzondere Doelgroepen, 2009.
- Gebruiksovereenkomst Activite, de Lepelaar, 2010.
- Diverse overeenkomsten m.b.t. bouwprojecten.

3.5 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van de Sleutels, ten aanzien van de opgaven in het werkgebied is gebaseerd op de volgende documentatie:

- Jaarverslagen 2006 t/m 2009;
- Kwartaalrapportages 2006-2010;
- Monitor prestatieafspraken Leiden.

De uitwerking van de beoordeling van het presteren naar opgaven in het werkgebied is weergegeven in bijlage vier. Het kader voor presteren naar opgaven voor gemeente Leiden wordt gevormd door de Woonvisie, de prestatieafspraken, de regionale afspraken en de diverse convenanten met partners in het werkgebied. Waar afspraken niet SMART geformuleerd of taakstellend zijn, is het aan de visitatiecommissie om een en ander te interpreteren en te beoordelen. Voor gemeente Voorschoten zijn geen kaders ten aanzien van de opgaven beschikbaar, anders dan die van de regionale afspraken. Om presteren naar opgaven in gemeente Voorschoten toch zo goed mogelijk in beeld te brengen, heeft de visitatiecommissie getracht op elk van de prestatievelden de bijbehorende prestaties te vinden in jaarverslagen en kwartaalrapportages. Wanneer het normenkader ontbreekt, kan er derhalve niet hoger dan een 6 worden gescoord.

De geleverde prestaties in Leiden tellen voor 90% mee en de geleverde prestaties in Voorschoten voor 10%.

Tabel 5 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Leiden	Voor- schoten	Totaal (gewo- gen)
	90%	10%	
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,2	6,5	7,1
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,5	7,0	6,6
Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	6,8	7,0	6,8
(Des)investeren in vastgoed	6,5	-	6,5
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	6,0	6,9
Overige prestaties	-	6,0	-
Totaal			6,8

Het cijfer 6,8 geeft de wil van de Sleutels weer om te presteren ten aanzien van de opgaven in het werkgebied. Op alle velden zijn dan ook prestaties zichtbaar. Doordat heldere kaders ontbreken waartegen de prestaties afgezet kunnen worden, is het niet mogelijk om goed in te schatten of dat wat de Sleutels doet ook voldoende is. Eenzelfde beeld komt terug bij presteren volgens belanghebbenden. Over het geheel genomen zien belanghebbenden dat de Sleutels de opgaven in het werkgebied oppakt. Het tempo waarmee dit gebeurt en de wijze waarop worden daarbij als aandachtspunten geduid. Zo blijven mede door exogene omstandigheden prestaties ten aanzien van bijvoorbeeld de herstructurering achter. Overigens heeft de Sleutels hier niet volledig invloed op.

4 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)

4.1 Inleiding

Het hoofdstuk presteren volgens belanghebbenden bevat een beschrijving van de belanghebbenden en enkele vormen van overleg en samenwerking, welke de Sleutels heeft met de belanghebbenden. Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk is gebaseerd op de uitkomsten de telefonische interviews en bevat de beoordeling van de belanghebbenden.

4.2 Betrokkenheid, participatie, samenwerking en overleg

De Sleutels kent de voor haar functioneren relevante belanghebbenden in het werkgebied en voert op verschillende wijze overleg met hen. Het vijfde speerpunt van het ondernemingsplan 2006-2010 is 'profilieren via dialoog en samenwerking'. Hierin wordt de ambitie uitgesproken huurders, toekomstige klanten en belanghebbenden te betrekken bij het beleid van de Sleutels en betrokken te worden bij het werk van anderen. De Sleutels geeft dit vorm door haar belanghebbenden op actieve wijze te betrekken bij het beleid. De Sleutels doet dit niet door een jaarlijkse belanghebbendenbijeenkomst te organiseren en wijkt hiermee bewust af van de Governance Code, omdat zij ook in de benadering van haar belanghebbenden maatwerk wil leveren.

De Sleutels overlegt op verschillende niveaus met haar belanghebbenden. Op regionaal niveau neemt zij deel aan de Vereniging Woningcorporaties Holland Rijnland. Op lokaal niveau voert de Sleutels met de gemeenten zowel bestuurlijk als ambtelijk overleg over de woonvisies en prestatieafspraken. Daarnaast gaat zij samenwerkingsverbanden aan met diverse maatschappelijke instellingen. Op wijk en buurtniveau overlegt de Sleutels met de Huurderbelangenvereniging en de bewonerscommissies. Klanttevredenheid wordt getoetst aan de hand van klantenpanels en het KWH huurlabel.

Onderstaande subparagrafen geven een opsomming van vormen van betrokkenheid van belanghebbenden en de wijze waarop de corporatie overleg heeft en samenwerkt met de verschillende belanghebbenden.

Samenwerking - en prestatieafspraken met de regio en gemeenten

De Sleutels neemt deel aan de Vereniging Woningcorporaties Holland Rijnland. De VWHR is gesprekspartner van het bestuur van de regio Holland Rijnland en kent diverse werkgroepen op het gebied van woonruimteverdeling, sociale vraagstukken en ruimtelijke ordening. In het hoofdstuk met betrekking tot de opgaven in het werkgebied, is aangegeven op welke wijze de Sleutels en de gemeenten Leiden en Voorschoten in samenwerking aan elkaars beleidsvorming en uitvoering bijdragen. Dit komt in de Woonvisies en prestatieafspraken naar voren.

Huurdersraad en bewonerscommissies: vertegenwoordiging van huurders.

De huurders van de Sleutels worden vertegenwoordigd door Huurdersbelangenvereniging De Een-dracht (HBE). In 2007 is met de HBE een samenwerkingsovereenkomst gesloten. De HBE wordt nu in een eerder stadium betrokken bij het beleid van de corporatie, over diverse onderwerpen vindt discussie plaats voordat het beleid tot stand komt. Met de HBE heeft in 2009 acht maal overleg plaatsgevonden. Onderwerpen die aan bod kwamen zijn onder andere energie, schotel- en tuinenbeleid, de onderhoudsbegroting, de wijkactieplannen en de jaarlijkse huurverhoging. Eén

overleg stond speciaal in het teken van de onder handen zijnde herstructureringsprojecten. Eenmaal is er overleg geweest tussen de HBE en de Raad van Commissarissen.

De Sleutels voert twee keer per jaar overleg met de bewonerscommissies over beheerzaken als onderhoud en leefbaarheid. Daarnaast overlegt de Sleutels ook met klankbordgroepen inzake herstructureringsprojecten. Sinds 2008 worden de bewonerscommissies betrokken bij de ontwikkeling van wijkactieplannen.

Zowel de Sleutels als de HBE geven aan dat de samenwerking soms moeizaam verloopt. Vooral ten aanzien van de herstructurering zijn processen soms moeilijk. Bij het project de Oude Kooi heeft een en ander in 2009 geleid tot mediation tussen de Sleutels en de bewonerscommissie daar.

4.3 Bijeenkomsten

Hoewel de Sleutels geen reguliere bijeenkomsten met belanghebbenden organiseert, initieert zij wel regelmatig diverse bijeenkomsten om belanghebbenden te betrekken bij het beleid. In het jaarverslag 2007 wordt uitgelegd dat de Sleutels ook op het gebied van belanghebbendenbetrokkenheid maatwerk wil leveren. De Sleutels geeft een en ander vorm door het houden van wijkbijeenkomsten, expertmeetings, relatiedagen en reguliere overleggen. Onderstaande tabel geeft de bijeenkomsten weer die de Sleutels in de periode 2006-2009 heeft georganiseerd.

Tabel 6: Bijeenkomsten belanghebbendenbetrokkenheid

2006	2007	2008	2009
Relatiedag gemeente Leiden	Relatiedag Historisch woningbezit en tentoonstelling	Conferentie Wonen Zorg Welzijn	Miniconferentie waardeontwikkeling in de wijk
Relatiedag boekpresentatie & tentoonstelling	Relatiedag gemeente Voorschoten	Lustrumviering met belanghouders	Werkbezoek en discussiebijeenkomst Raadcommissie Ruimte & Bereikbaarheid
Wijkbijeenkomsten	Wijkschouwen	Wijkschouwen	Wijkschouwen

De relatiedagen (en expertmeetings) zijn bijeenkomsten rondom een bepaald thema. De relatiedagen met de gemeenten hebben als doel op hoofdlijnen beleid en programma's af te stemmen. In 2006 zijn voor het eerst wijkbijeenkomsten georganiseerd. Deze zijn gericht op alle geïnteresseerde huurders en alle (relevante) in de wijk werkende instellingen. Nieuw beleid toetst de Sleutels op verschillende wijze bij haar belanghebbenden. In 2008 werd hiervoor een minisymposium georganiseerd, waaraan bestuurders en beleidsmakers van de gemeenten Leiden en Voorschoten, thuiszorginstellingen, vertegenwoordigers van ouderenorganisaties en collega-corporaties deelnamen. Begin 2009 heeft de Sleutels een miniconferentie georganiseerd 'Wijken van Waarde' in samenwerking met het KEI kenniscentrum voor stedelijke vernieuwing. Er werd een lezing gehouden over sociale stijging. De Leidse corporaties, de gemeente en andere belanghebbenden waren aanwezig. Daarnaast heeft de Sleutels in 2009 een bijeenkomst georganiseerd met de raadscommissie Ruimte en Bereikbaarheid en bewoners. Doel was bewoners inzicht te geven in de keuzes en dilemma's die komen kijken bij de aanpak van De Oude Kooi. Eveneens een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen, een aantal medewerkers en ambtenaren van de gemeente aanwezig.

4.4 Verscheidenheid aan belanghebbenden, verscheidenheid in samenwerking en overleg

De Sleutels kent haar belanghebbenden. Uit overzichten van samenwerking en overleg blijkt dat geregelde contacten bestaan met een breed scala aan partijen over verschillende thema's, onderwerpen en projecten. De belanghebbenden zijn:

- Vereniging Woningcorporaties Holland Rijnland;
- Gemeenten Leiden en Voorschoten;
- Collega woningcorporaties: Portaal, Ons Doel, SLS, Ymere, Woonzicht, Buitenlust, Woonzorg Voorschoten, Noordwijkse Woningstichting;
- De politie;
- Zorg Welzijn instellingen: Stichting Binnenvest, Cardea Jeugdzorg, Florence, Gemiva-SVG, Libertas, Moskee Islamitische Vereniging, Radius, Rivierduinen, Rosa Manus, Stichtings Activite, Stichting Topaz, Stichting Welzijn Ouderen Voorschoten;
- Onderwijsinstellingen: ROC Leiden.

4.5 Convenanten

De samenwerking met belanghebbenden is vastgelegd in diverse convenanten en overeenkomsten. In het hoofdstuk Presteren naar Opgaven zijn deze reeds toegelicht. Hier volstaat een korte opsomming. Dit geeft een beeld van de samenwerkingsverbanden die de Sleutels afgelopen jaren is aangegaan.

- Convenant Schuldhulpverlening;
- Convenant woonruimteverdeling Holland Rijnland 2005 en 2009;
- Gebruiksovereenkomst Activite, de Lepelaar, 2007;
- Overeenkomst Libertas, zakgeldproject 2work4, 2008;
- Samenwerkingsovereenkomst Cardea Jeugdzorg, 2009;
- Samenwerkingsovereenkomst De Wegwijzer Voorschoten, 2010.

4.6 Klanttevredenheid

Klantgerichtheid heeft een belangrijke plaats in het ondernemingsplan van de Sleutels en komt ook tot uitdrukking in de missie 'Maatwerk in wonen'. De Sleutels wil wonen op dusdanige wijze vormgeven dat deze zoveel mogelijk aansluit bij de behoefte van klanten. De Sleutels toetst op verschillende wijze de behoefte, maar ook de tevredenheid van haar klanten. Instrumenten die zij daarvoor inzet zijn het KWH-huurlabel, klantenpanels en klantenenquêtes. Daarnaast heeft de Sleutels in 2009 een MRM-positioneringsscan laten uitvoeren onder haar belanghebbenden in relatie tot het nieuwe ondernemingsplan 2011-2015.

De Sleutels behaalt al jaren het KWH-huurlabel met goede resultaten. In 2009 kwam het gemiddelde cijfer op een 7,6.

4.7 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met de Sleutels is er voor gekozen de belanghebbenden door middel van telefonische interviews te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. Er zijn in totaal vijftien telefonische interviews afgenomen. In de bijlage is een lijst opgenomen met de betrokken belanghebbenden. In onderstaande tabel zijn de verschillende typen belanghebbenden weergegeven.

Belanghebbenden	Aantal
Gemeenten	5
Huurders/bewoners	4
Zorg- en welzijnspartijen	4
Corporaties	2

In onderstaande subparagrafen worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

De rode draad met betrekking tot de belanghebbendenconsultatie kan omschreven worden als het ontbreken van eenduidigheid. De meningen van de belanghebbenden wisselen sterk en daardoor wisselt ook het oordeel en het uiteindelijke overall cijfer sterk. Onderstaand worden de meningen per deelonderwerp weergegeven en komt ook de verscheidenheid aan antwoorden tot uiting.

Beeld op hoofdlijnen

Het beeld dat de belanghebbenden van de Sleutels hebben is niet eenduidig te noemen en loopt uiteen van positief tot meer negatief. Doordat meningen zo uiteenlopen is het niet mogelijk om een en ander samen te vatten tot een kort en bondig beeld en om die reden is er gekozen juist de diversiteit en verscheidenheid weer te geven.

Aan positieve kant wordt de Sleutels omschreven als een dynamische, doortastende, degelijke en professionele organisatie, die verder kijkt dan haar kerntaak, initiatief neemt en proactief is. De Sleutels is een behulpzame en betrokken organisatie met voldoende aandacht voor bijzondere doelgroepen. Ten aanzien van het laatste wordt als aandachtspunt meegegeven dat bij projecten met meerdere partijen het niet altijd lukt om echt door te pakken, waardoor ontwikkelingen blijven hangen bij goede bedoelingen.

Een aantal belanghebbenden ziet bij de Sleutels een verandering of omslag. Het gaat dan om een vernieuwingsslag van een sociale volkshuisvester naar een meer zakelijke organisatie, maar met oog voor de klant en een meer klantvriendelijke denkrichting. Genoemd wordt dat de Sleutels door de jaren heen een en ander heeft opgebouwd ten aanzien van de klantgerichtheid.

Wat meer kritisch wordt de Sleutels door belanghebbenden omschreven als een degelijke club, die zich wat meer aan de harde kant van de volkshuisvesting begeeft en wat minder haar sociale gezicht laat zien. Hier wordt de Sleutels ook zakelijk genoemd, maar dan houdt dit meer verband met het beeld dat de Sleutels wat minder sociaal is. De genoemde verbeterpunten zijn zaken als bereikbaarheid en laagdrempeligheid.

De Sleutels heeft het beheer en kerntaak goed op orde, maar is minder vooruitstrevend als het gaat om leefbaarheid en projectontwikkeling. De Sleutels wordt omschreven als behoudend en zou zich proactiever op mogen stellen. Belanghebbenden geven aan dat de Sleutels processen met bewoners, maar ook richting andere partijen als de gemeente, soms minder handig aanpakt, wat leidt tot weerstand. De Sleutels zou meer aan de voorkant van processen de strategische alliantie met partijen op mogen zoeken.

Meer aan de negatieve kant wordt de Sleutels omschreven als sterk op de stenen gericht en te weinig op de mensen (de klanten en de doelgroep). Als kritiek wordt gegeven dat de Sleutels vooralsnog te weinig klantgericht is, niet altijd goed naar haar klanten luistert, waardoor soms onlogi-

sche beslissingen worden genomen. Anderzijds geven belanghebbenden aan dat de Sleutels moeite heeft grote herstructurerings- en nieuwbouwprojecten van de grond te krijgen in relatie tot de moeizame processen.

Presteren naar eigen doelen en ambities

Het merendeel van de belanghebbenden herkent de eigen doelen en ambities van de Sleutels. Een aantal belanghebbenden geeft echter aan de prestaties niet te kunnen beoordelen (3). Ook de mening van de belanghebbenden in relatie tot de eigen doelen en ambities loopt uiteen.

Een aantal belanghebbenden merkt op dat de eigen doelen en ambities zoals verwoord in het ondernemingsplan 2006-2010 zich kenmerken door algemeenheid. De doelen en ambities zijn weinig specifiek geformuleerd, waardoor de Sleutels zich nergens echt op profileert en prestaties ook lastiger zichtbaar zijn. Een meer algemene noot van kritiek met betrekking tot de beleidscyclus is dat de Sleutels soms teveel gericht is op het steeds verbeteren van plannen, waarbij het beoogde doel van het oorspronkelijke plan uit het oog wordt verloren.

Ten aanzien van de prestaties op de eigen doelen en ambities, geven belanghebbenden aan dat er goede prestaties worden gehaald in relatie tot de beheer en verhuurkant van de organisatie. Goede resultaten worden bijvoorbeeld gezien als het gaat om het vergroten van de keuzevrijheid voor klanten, beschikbaarheid van woningen voor senioren en het dagelijks beheer van woningen. Er is de afgelopen jaren meer keuzevrijheid voor klanten tot stand gekomen, maar de wijze waarop producten worden aangeboden (prijskonformiteit) kan beter. Met betrekking tot het huurbeleid wordt opgemerkt dat het optrekken van woningen tot een huurprijs van 100% maximaal redelijk, wellicht begrijpelijk is in het licht van investeringen, maar vragen kan oproepen bij huurders en de politiek. De kanttekening dat er te weinig woningen voor de doelgroep overblijven is dan ook door enkele belanghebbenden gemaakt (m.b.t. gemeente Leiden).

Belanghebbenden zijn van mening dat op een aantal gebieden prestaties achterblijven. Het kost de Sleutels moeite hertstructurering en projectontwikkeling goed van de grond te krijgen. Het gaat om moeizame trajecten die vertraging oplopen. Een aantal belanghebbenden plaatst daarbij de kanttekening dat door het achterblijven van investeringen, het vermogen van de Sleutels groeit. Een enkele belanghebbende ziet minder goede prestaties als het gaat om aanpassingen voor bijzondere doelgroepen, de Sleutels zou in deze beter naar haar huurders kunnen luisteren. De Sleutels heeft veel oud bezit en er ligt een uitdaging om de kwaliteit goed te houden.

Ten aanzien van prestaties op het gebied van leefbaarheid zien belanghebbenden positieve resultaten in Voorschoten, maar blijven prestaties in gemeente Leiden achter. Er zijn voldoende en ook goede plannen, maar het mist de Sleutels aan daadkracht, waardoor prestaties in de praktijk achter blijven.

Presteren naar opgaven

De opgaven van de Sleutels hebben betrekking op de gemeente Leiden en gemeente Voorschoten. De mening van de belanghebbenden zijn per gemeente weergegeven om zo het verschil tussen presteren naar opgaven inzichtelijk te maken.

Leiden

Belanghebbenden zijn wisselend tevreden ten aanzien van presteren naar opgaven in gemeente Leiden. Zo wordt aangegeven dat de Sleutels de opgaven in het werkgebied weliswaar oppakt, maar dat het tempo waarmee dat gebeurt achterblijft of dat de Sleutels harder zou willen gaan dan nu het geval is. Wat betreft beheer en verhuur heeft de Sleutels zaken op orde, maar prestaties ten

aanzien van projectontwikkeling en herstructurering blijven achter en daardoor blijven investeringen ook achter.

Ook wordt de herstructurering aan de proceskant niet altijd goed of handig door de Sleutels aangepakt. Bijvoorbeeld als er te weinig passende woningen beschikbaar zijn voor de te herhuisvesten huurders. De Sleutels heeft moeite intensieve processen met bewoners goed door te komen en belandt soms in een bepaalde mate van lethargie, waar zij moeilijk uitkomt. De Sleutels zou daarin wat assertiever mogen zijn. De communicatie richting de achterban en de politiek zou in deze kunnen worden verbeterd. Belanghebbenden spreken waardering uit voor een aantal projecten. Het project De Genestetstraat wordt genoemd als een voorbeeld van hoe het moet. Ook een project als De Lepelaar wordt, m.b.t. bijzondere doelgroepen, gewaardeerd. Bij de Oude Kooi en de Voorthuisenlocatie heeft de Sleutels moeite een en ander van de grond te krijgen. In bepaalde wijken is veel aan de hand en zijn er vanuit bewoners weleens negatieve geluiden te horen, die de beeldvorming van de Sleutels mede bepalen. Het is moeilijk voor de Sleutels hier iets aan te doen.

Enkele belanghebbenden merken op dat de Sleutels te maken heeft met 'moeilijk' bezit, door het relatief grote aandeel vooroorlogse woningen. De Sleutels zou meer aandacht mogen hebben voor het bestaande bezit. Het is belangrijk dat een bepaalde mate van kwaliteit gehandhaafd blijft, ook als de levensduur van complexen beperkt is.

Met betrekking tot het onderwerp leefbaarheid geven belanghebbenden aan dat de Sleutels hierin een inhaalslag aan het maken is en haar best doet op dit gebied. Ook hier bestaat een wat wisselend beeld ten aanzien van de resultaten. In sommige wijken gaat het aardig en in andere wijken is men weinig zinvol bezig. In hoeverre geluisterd wordt naar huurders en bewoners hangt ook af van de persoonlijke chemie tussen de wijkbeheerder en betreffende bewonerscommissies. Over het geheel genomen doen de wijkbeheerders hun best in de wijken.

Voorschoten

De Sleutels pakt de opgaven in Voorschoten voldoende op. In relatie tot harde afspraken tussen partijen moet men elkaar weer weten te vinden. In de zorg voor de kwaliteit van wijken zijn de Sleutels en de gemeente partners van elkaar. De Sleutels investeert in wijkverbetering en in sociale projecten. Het contact met de wijkbeheerder is goed. Goede prestaties die belanghebbenden noemen zijn het leveren van aanbod en bieden van lage huurprijzen. Ten aanzien van renovaties en woningverbetering blijven prestaties wat achter, waar de kwaliteit van het woningbezit onder te lijden heeft. De ambitie is er, maar de realisatie blijft achter. Een enkele belanghebbende geeft aan dat prestaties in Voorschoten nog niet goed zichtbaar zijn, mede door de wisseling van het gemeentebestuur. Dit heeft vertraging in een aantal processen en ontwikkelingen tot gevolg gehad.

Met betrekking tot wonen, zorg en welzijn participeert de Sleutels onregelmatig in een platform waar ook zorg- en welzijnsinstellingen en de gemeente aan tafel zitten. Het is onduidelijk wat de Sleutels precies voorstaat ten aanzien van wonen-zorg-welzijnsbeleid. De Sleutels realiseert niet veel projecten op het gebied van wonen en zorg. Dit is echter niet typisch voor de Sleutels, andere corporaties doen dit ook niet.

Houdt de Sleutels zich met de goede dingen bezig?

Bijna alle belanghebbenden zijn van mening dat de Sleutels zich in grote lijnen met de goede dingen bezighoudt (11). Daarbij wordt wel een aantal opmerkingen en suggesties geplaatst.

Belanghebbenden zien voor de Sleutels een grote opgave met betrekking tot de kwaliteit en renovatie van het eigen bezit. Enerzijds wordt opgemerkt dat de Sleutels om die reden erg gebonden is aan het eigen bezit, waardoor er weinig ruimte overblijft voor nieuwbouw voor bijzondere doelgroepen. Anderzijds zou de Sleutels iets meer aandacht kunnen besteden aan de bestaande voorraad

(onderhoud) in relatie tot de grote aandacht die momenteel uitgaat naar de herstructurering. Ten aanzien van aandacht voor bijzondere doelgroepen zou de afstemming op de doelgroep ouderen beter kunnen. In de Slaagwijk gaat de Sleutels mee investeren in maatschappelijk vastgoed. Hiermee laat de Sleutels een nieuw gezicht zien, wat ook wordt gewaardeerd.

Enkele belanghebbenden zijn wat minder tevreden en merken op dat de Sleutels twee gezichten heeft. De medewerkers in het veld zijn betrokken, maar de achterliggende organisatie is zakelijker (en in die zin harder) geworden. De kerntaak van de Sleutels is zich in te zetten voor de doelgroepen van beleid. Er worden door de Sleutels teveel woningen in de vrije sector ingebracht, waardoor te weinig goedkope woningen overblijven. Bovenstaande bewoordingen hebben met name betrekking op gemeente Leiden.

Ten aanzien van gemeente Voorschoten ligt de mening van belanghebbenden wat anders. De Sleutels houdt zich met de goede dingen bezig, zeker waar het de doelgroep ouderen betreft. Daarnaast ziet de Sleutels goed wat er in de wijken speelt en wat de wensen van bewoners zijn. Het is belangrijk dat de Sleutels oog blijft houden voor de leefbaarheidsvraagstukken in Voorschoten. Met betrekking tot de verhuur van sociale huurwoningen zijn de meningen wat verdeeld. Enerzijds wordt er waardering uitgesproken voor het feit dat de Sleutels in Voorschoten nog echt goedkope sociale huurwoningen verhuurt en qua huur niet de bovengrens opzoekt. Anderzijds uit een enkele belanghebbende de wens dat de Sleutels een echt sociale volkshuisvester blijft, omdat de Sleutels meer naar de commerciële kant zou neigen en geïnteresseerd is in het verhuren van woningen aan andere inkomensklassen.

Zijn er belangrijke opgaven waar de Sleutels zich niet mee bezighoudt?

Een deel van de belanghebbenden geeft aan dat de Sleutels geen belangrijke opgaven of kansen laat liggen (5). De corporaties in de regio zijn bijvoorbeeld op zinvolle wijze bezig met het huisvesten van bijzondere doelgroepen.

Een aantal belanghebbenden geeft aan dat het niet zozeer is dat de Sleutels zich met belangrijke dingen niet bezighoudt, alswel dat prestaties achterblijven op die dingen waar zij zich wel mee bezighoudt. Zo blijft de Sleutels achter in het renoveren van woningen en het verbeteren van de kwaliteit van wijken en buurten. De Sleutels profileert zich minder op het gebied van leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed. De Sleutels moet eerst zorgen dat de basis goed is. Er ligt vooralsnog genoeg werk op dit vlak.

Enkele belanghebbenden benoemen als aandachtspunt dat de Sleutels meer naar buiten mag treden en meer de samenwerking met partners mag opzoeken, zowel ten aanzien van fysieke als sociale projecten. De Sleutels laat vooralsnog minder van zich horen dan verwacht zou mogen worden. De Sleutels zou vaker aan tafel mogen zitten, hun aanwezigheid wordt in tegenstelling tot andere corporaties nog weleens gemist. Daarnaast vinden de belanghebbenden het belangrijk dat de Sleutels luistert naar bewoners en zaken oppakt in goed overleg met bewoners. Communicatie richting huurders en wijkbewoners zou aan het begin van processen beter ingericht kunnen worden, zodat klachten en problemen in een later stadium worden voorkomen. Dit wordt aangegeven met betrekking tot gemeente Leiden. Ten aanzien van de manier waarop de Sleutels met huurders en bewoners in Voorschoten omgaat laat de corporatie geen kansen liggen, aldus de belanghebbenden daar.

Tot slot is nog een suggestie van meer praktische aard gegeven. Met betrekking tot de doelgroep ouderen zou de Sleutels mogelijk een rol kunnen hebben in het bieden van een klusjesman of servicedienst, die kleine klusjes in en om het huis (betaalbaar) voor ouderen uit kan voeren.

Automerik

Om het beeld van de Sleutels nog eens op andere wijze weer te geven is de belanghebbenden gevraagd om de corporatie eens te vergelijken met een automerk. Gezien het wisselende beeld van de Sleutels, is er ook een behoorlijke variatie in automerken (metaforen) genoemd. Onderstaand zijn de diverse beelden weergegeven, gerangschikt van positief tot meer kritisch:

- De Sleutels kan niet vergeleken worden met een automerk, juist omdat de corporatie geen machine is, maar dynamisch en mensgericht.
- Een deugdelijke auto, die de kwaliteit biedt die van te voren wordt verwacht.
- Een Volkswagen: goed en degelijk, voor iedereen plezierig rijgedrag.
- Skoda: betrouwbaar en behoudend.
- Een Duits automerk: degelijk, niet zo duur, een Opel, misschien zelf wel een Kadet.
- Een Seat: binnen het spectrum auto's vallen ze een beetje aan de onderkant, maar het is wel degelijk een goed merk, dat ook goede auto's maakt.
- Een kleine leaseauto: een leaseauto om het zakelijke te benadrukken en klein omdat de Sleutels geen organisatie is die zichzelf optuigt.
- Een Opel of Ford: degelijk, maar niet vernieuwend of vooruitstrevend.
- Een Duitse/Zweedse auto: degelijk, niet chique en geen toeters en bellen. Bijvoorbeeld een goede Skoda.
- Een Citroën: dit merk maakt modellen van wisselende kwaliteit. Er zijn modellen die jarenlang rijden, maar ook modellen die op onderdelen problemen vertonen. Dit wisselende beeld typeert de Sleutels.
- Een Ford Fiësta of een Opel Kadet: een goedkope auto die het altijd doet, maar waarvan wel de knalpijp loshangt.
- Een Dafje: rijdt niet probleemloos.
- Een Trabant: deze auto maakt geen snelheid door het type motor en zorgt voor veel vervuiling.
- De Sleutels is een busbedrijf dat oud materieel inzet met mensen die teveel kilometers rijden. Het liefst wil het busbedrijf dat niet weten en streeft naar zo scherp mogelijke prijzen, om zoveel mogelijk winst over te houden.
- De Eend: hortend en stotend komen ze vooruit

Totaaloordeel

Het totaaloordeel van de belanghebbenden komt op een 6,5. De cijfers lopen uiteen van een 3 tot een 8. Belanghebbenden zitten niet op één lijn en er zijn aanmerkelijke verschillen in de beoordeling. Daar waar er één-op-één samenwerking is met partners, is de beoordeling goed. Over het geheel genomen ligt het oordeel van huurders/bewoners en de gemeente ten aanzien van prestaties binnen Leiden lager. In Voorschoten is de tevredenheid groter.

Boodschap aan de Sleutels

De belanghebbenden is gevraagd een boodschap aan de Sleutels te formuleren. Binnen de antwoorden van de belanghebbenden is een rode draad zichtbaar. Belanghebbenden uiten veelvuldig de wens dat de Sleutels meer naar buiten treedt en de samenwerking opzoekt. Onderstaand zijn de verschillende boodschappen aan de Sleutels weergegeven:

- Probeer buiten de stenen om zaken met andere partijen op te pakken, waardoor de betrokkenheid van partijen wordt vergroot en verbreed.
- Zoek samen met zorgpartners binnen het werkgebied naar mogelijkheden om doelgroepen op goede wijze te huisvesten, dusdanig dat ook de wijken hiervan profiteren.
- Zoek aansluiting bij het gemeentelijk beleid en dan zoek dan naar de aanknopingspunten in plaats van de verschillen. Leer te kijken vanuit het standpunt van een ander en probeer daarbij buiten de eigen kaders te treden (Voorschoten).
- Luister naar de huurders, kijk naar je huurders en ken je huurders.
- Investeer in relaties; met gemeenten, collega's en huurders.

- Luister naar de huurders, maak niet alleen plannen, maar voer deze ook uit.
- Treed meer naar buiten en zoek meer de samenwerking op. Word wat laagdrempeliger en doorzichtiger.
- Zoek meer de samenwerking op met zorg- en welzijnspartijen.
- Houd oog voor de leefbaarheidsvraagstukken en blijf een echte sociale corporatie (Voorschoten).
- Wees meer zichtbaar in het Leidse. Maak meer tempo in het opknappen van het bezit en pak wat meer op dan wat binnen het standaard takenpakket van een corporatie hoort.
- Ga door op de ingeslagen weg van Maatwerk in Wonen. Blijf kijken naar de klant en bovenal vernieuwen.
- Geloof in jezelf en in je eigen kracht, ontwikkel initiatieven wat assertiever.
- Fuseer of ga zeer intensief samenwerken, want grote herstructurerings- en nieuwbouwopgaven kunnen onvoldoende in eigen huis worden gerealiseerd.
- Wees eens vijf jaar trouw aan het beleid. Maak niet steeds opnieuw plannen, maar probeer uit te voeren wat is voorgenomen.

Tot slot

Het is duidelijk dat de meningen en het oordeel van belanghebbenden sterk uiteen loopt. Op strategisch niveau zijn relaties soms moeizaam, terwijl op operationeel niveau relaties vaak beter zijn. Communicatie en verwachtingmanagement zijn belangrijke sleutelwoorden teneinde het contact met belanghebbenden te verbeteren. Ten dele wordt dit ook door de belanghebbenden zelf aangegeven. Ontevredenheid bij belanghebbenden heeft niet altijd direct betrekking op het achterblijven van prestaties, maar staat vaak ook in relatie tot de perceptie van belanghebbenden.

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Inleiding

Presteren naar Vermogen wordt langs vier invalshoeken beoordeeld:

- Financiële continuïteit: heeft de corporatie haar financiële continuïteit voldoende gewaarborgd, waardoor zij langdurig in staat is haar maatschappelijke functie te continueren;
- Financieel beheer: realisatie van financiële voornemens en functioneren treasury;
- Doelmatigheid: focus op efficiënt werken en actief sturen om plannen te realiseren;
- Vermogensinzet: de mate waarin het vermogen wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.

5.2 Financiële continuïteit

5.2.1 Vermogenspositie

Solvabiliteitsoordeel

Op basis van haar volkshuisvestelijke vermogen heeft de Sleutels de afgelopen periode telkens een positief solvabiliteitsoordeel ontvangen. Dit betekent dat de Sleutels financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop.

Continuïteitsoordeel

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. De Sleutels heeft in de periode 2008-2010 achtereenvolgens een A-oordeel, B1-oordeel en A1-oordeel ontvangen. Het B1-oordeel in 2009 is het gevolg van het aanpassen van parameters als gevolg van de economische crisis. Richting het CFV is dit inzicht verscherpt, hetgeen voor 2010 geleid heeft tot een A1-oordeel. Met het A(1)-oordeel wordt aangegeven dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leiden tot een voldoende inzet van het beschikbare vermogen voor de volkshuisvesting. Hierbij dient opgemerkt te worden, dat de ontwikkeling van het eigen vermogen een sterke stijging laat zien in de periode 2006-2009. Dit heeft te maken met de vertragingen die opgelopen zijn in de (herstructurerings)projecten enerzijds en de goede verkoopresultaten van het bestaand bezit anderzijds.

Bedrijfswaarde

De Sleutels waardeert de onroerende zaken in exploitatie tegen actuele waarde, gebaseerd op bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde wordt gevormd door de contante waarde van de toekomstige jaarlijkse ontvangsten en uitgaven per kasstroomgegenereerde eenheid over de resterende levensduur. Bij de berekening van de bedrijfswaarde zijn parameters vastgesteld, die opgenomen zijn voor de komende vijf jaar.

In de bedrijfswaardeberekening is geen rekening gehouden met de effecten van de toekomstige projecten uit het strategisch voorraadbeleid. Toekomstige verkoop, nieuwbouw en verbeteringen in het bezit zijn wel in de meerjarenbegroting ingerekend, maar omdat planvorming en besluitvorming nog moeten worden uitgewerkt en nog moeten plaatsvinden zijn de mogelijke effecten hiervan nog niet opgenomen in de bedrijfswaardeberekening.

5.2.2 Middelen

WSW oordeel

De Sleutels is in de afgelopen periode steeds onveranderd kredietwaardig bevonden door het WSW. In de begroting van de corporatie wordt aandacht geschonken aan de uitgangspunten van het WSW, waarbij de Sleutels concludeert dat zij de komende jaren kan voldoen aan het uitgangspunt van 2% aflossingsfictie.

5.2.3 Sturen op kasstromen

Tweemaal per jaar wordt de meerjarenbegroting aangepast aan de actualiteit wat betreft planning investeringen en desinvesteringen, hernieuwde inzichten parameters, basis CPB. Een van de parameters waarop gecheckt wordt, is het kasstroomcriterium van het WSW dat hoger ligt dan 2%. Bij de Sleutels ligt dit aanzienlijk hoger.

Bij investeringen wordt per project een kasstroommodel gehanteerd om de IRR te bepalen. Daarnaast wordt de invloed van de investering op de kasstromen met behulp van WALS bepaald. Hierdoor is de Sleutels in staat verschillende scenario's door te rekenen.

In het investeringsstatuut (januari 2011) wordt aangegeven op welke kaders de Sleutels stuurt:

- operationele kasstromen;
- rendement op investeringen;
- het vermogen van de Sleutels;
- de financierbaarheid van de Sleutels;
- de eis van het CFV met betrekking tot het minimaal noodzakelijk eigen vermogen;
- financiële ruimte.

Ondanks het feit dat de Sleutels pas begin januari 2011 haar investeringsstatuut heeft vastgesteld, stuurt zij al een aantal jaar expliciet op kasstromen. De corporatie geeft aan dat zij juist vanwege de sturing op kasstromen heeft besloten tijdig te desinvesteren om zo de verwachte uitgaven het hoofd te kunnen bieden.

Operationele kasstromen

De Sleutels heeft gedurende de visitatieperiode telkens een positief exploitatieresultaat.

De Sleutels heeft een rentedekkingsgraad, die jaarlijks boven haar eigen minimale norm van 1,4 uitkomt. In vergelijking met de referentiegroep en het landelijke beeld ontstaat voor de Sleutels een positief beeld.

Tabel 7 Rentedekkingsgraad

	2006	2007	2008	2009
De Sleutels	1,9	1,6	1,9	1,6
Referentiegroep	1,7	1,7	1,1	1,3
Landelijk	1,7	1,7	1,4	1,5

Bron: Corporatie in Perspectief, de Sleutels, 2010, CFV

De Sleutels heeft voor haar totale bezit geen direct rendementseis geformuleerd. Door deel te nemen aan de aeDex/IPD is de Sleutels wel in staat dit te benchmarken. Voor investeringsbeslissingen hanteert de corporatie wel een rendementseis (zie verder).

Portfoliokasstromen

Begin 2011 heeft de Sleutels een investeringsstatuut opgesteld, teneinde heldere kaders te hebben waarbinnen projectontwikkeling en daarmee samenhangende investeringen plaatsvinden. De doelstellingen van het investeringsstatuut zijn als volgt verwoord:

- Het scheppen van kaders;
- Het vaststellen van een basis voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid;
- Het vaststellen van rendementsbepalingen en beoordelingscriteria, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen maatschappelijke en commerciële projecten;
- Het aanreiken van een handvat voor het managementteam bij de besluitvorming aangaande investeringsbeslissingen en financieel beleid;
- Het aanreiken van een handvat voor de Raad van Commissarissen om haar toezichhoudende rol adequaat te vervullen.

De Sleutels hanteert rendementseisen naar vastgoedtypen, waarbij zij onderscheid maakt naar niet-daeb en daeb. De corporatie geeft ook aan op basis van welke uitgangspunten de rendementseisen zijn vastgesteld.

Tabel 8 Rendementseisen per vastgoedtype (2011)

Woningtype	Niet-daeb	Daeb	Niet-daeb	Daeb
Eengezinswoning klein	5,00%	3,00%	Overschot aan kleine EGW, risico en geen doelgroep	Zelfde risico-opslag, wel maatschappelijk doel
Eengezinswoning middel	4,50%	3,00%	Lagere risico-opslag	Geen risico-opslag, verhuurt wel
Eengezinswoning groot	4,00%	2,50%	Lagere risico-opslag	Belangrijk product
Meergezinswoning klein	5,50%	3,50%	MGW slechter product, groter risico ook op langere termijn	Iets grotere risico-opslag dan EGW klein
Meergezinswoning middel	5,00%	3,00%	Lagere risico-opslag	Risico minder groot dan MGW klein
Meergezinswoning groot	4,50%	2,50%	Lagere risico-opslag	Grote MGW liggen beter in de markt
Bedrijfsonroerend goed	6,00%		Verdiene om aan maatschappelijke taken te besteden	
Zorgvastgoed	Ntb	Ntb		
Maatschappelijk vastgoed		5,00%		Ten dienste van wijk waar veel woningen in bezit zijn

Bron: de Sleutels

De Sleutels waardeert haar bezit tegen bedrijfswaarde, waarbij zij voor de komende jaren aangeeft op basis van welke parameters dat plaatsvindt. De meerjarenbegroting is opgesteld voor de periode 2010-2019. De balansontwikkeling voor de periode 2010-2019 laat jaarlijks een positief resultaat zien.

Financieringskasstromen

De Sleutels streeft naar minimalisering van de externe financiering. Hiervoor heeft zij de volgende redenen:

- Het minimaliseren van het vreemd vermogen;
- 'Overfinanciering' heeft gemiddeld genomen een drukkend effect op het renteresultaat;
- Reductie van overliquiditeit waardoor de beleggingsproblematiek beperkt kan blijven;
- Financieringsruimte blijft behouden.

De Sleutels brengt met behulp van een meerjaren kasstroomprognose jaarlijks de verwachte financierings- en beleggingsbehoefte in kaart. De financieringsbehoeften komen voort uit de diverse bedrijfsactiviteiten en kunnen het gevolg zijn van:

- het aantrekken van gelden ter financiering van investeringen in bestaand of niet te bouwen woningbezit;
- het aantrekken van vervangende financieringen bij afloop van bestaande leningcontracten;
- het aantrekken van financieringen als dit vanuit cashflowontwikkelingen noodzakelijk is.

De Sleutels wil sturen op de loan-to-value ratio, ofwel de mate waarin het bezit is gefinancierd met extern vermogen. De norm bedraagt hiervoor maximaal 75% ten opzichte van de bruto open marktwaarde (BOM). Deze 75% komt ongeveer neer op 50% ten opzichte van de WOZ-waarde. Ook bij (nieuwe) investeringen speelt de investering/financieringsratio een rol en wordt getoetst of met de nieuwe investering de norm nog steeds wordt gehaald. Voor de bepaling van deze ratio vindt de waardebepaling van het bezit plaats op basis van bruto open marktwaarde.

5.3 Financieel beheer

5.3.1 Planning- en controlcyclus

De ambities en opgaven van de Sleutels zijn verwoord in haar beleid en vormen als zodanig de basis voor de meerjarenbegroting. De doelstellingen met betrekking tot huurbeleid, verkoop bestaand bezit, investeringen bestaand bezit en nieuwbouw zijn doorgerekend in de meerjarenbegroting.

Met behulp van WALs worden in de meerjarenbegroting de risico's van het beleid als gevolg van onzekere ontwikkelingen van de macro-economische parameters inzichtelijk gemaakt.

Jaarlijks wordt op basis van de meerjarenbegroting een taakstellende jaarbegroting opgesteld. Vanuit de jaarrekeningen wordt duidelijk dat de taakstellende jaarbegrotingen voor het grootste deel gerealiseerd worden.

De monitoring van de resultaten vindt ieder kwartaal plaats, wordt vastgelegd in de kwartaalrapportages voor de Raad van Commissarissen en wordt besproken tijdens de vergaderingen van de Raad. De Raad van Commissarissen heeft een Auditcommissie, die zich bezighoudt met het toezicht op financiële zaken binnen de Sleutels. De accountant geeft in zijn managementletter jaarlijks aan hoe de Sleutels omgaat met haar financiële beleid en de verantwoording over dit beleid. Jaarlijks is een aantal verbeterpunten benoemd, waarbij opgemerkt wordt dat de Sleutels veel aandacht heeft geschonken aan de ontwikkeling van de organisatie om nog beter in control te kunnen zijn.

5.3.2 Treasury

De Sleutels heeft voor de komende jaren de kasstroomprognose opgenomen als onderdeel van haar meerjarenbegroting.

Tabel 9 Kasstroomprognose 2010-2019

Kasstroom	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Operationeel	7.579	6.682	7.359	7.186	7.812	9.131	8.645	8.590	9.350	9.924
Investering	3.724	-675	-17.648	-8.894	-10.270	-29.025	-31.785	-13.818	-10.494	-11.688
Financiering	-8.303	-3.431	7.713	1.708	2.458	19.894	23.140	5.228	1.144	1.759

Bron: Meerjarenbegroting de Sleutels 2010-2019

De operationele kasstromen zijn gedurende de gehele prognoseperiode positief. De investeringskasstromen variëren gedurende de periode 2010-2019, hetgeen vooral veroorzaakt wordt door:

- de positieve invloed van de verkopen van bezit tot en met 2013;
- de investeringen in nieuwbouw vanaf 2016;
- de investeringen in aankoop van bezit in 2012, 2015 en 2016;
- de investeringen in bestaand bezit (renovatie of verbetering) in 2015 en 2016.

De Sleutels heeft een Treasurystatuut, dat iedere drie jaar herzien wordt of zoveel eerder als interne of externe factoren daar aanleiding toe geven. Het treasurybeleid heeft tot doel het mede waarborgen van de financiële continuïteit. Concreet betekent dit:

- Waarborgen van een blijvende toegang tot de kapitaalmarkt om voldoende financiële middelen voor de bedrijfsvoering op korte en lange termijn te garanderen. Dit betekent onder andere dat de corporatie aan de door het WSW gestelde borgingscriteria voldoet en zo een acceptabele partij blijft;
- Beheersen van rente- en rendementsrisico's die optreden bij financiering, belegging en aanhouden van liquide middelen;
- Optimaliseren van het rendement op eigen vermogen door het behalen van een zo hoog mogelijk rendement op liquide en belegde middelen en een zo laag mogelijk vermogenskostenvoet van het vreemd vermogen met inachtneming van de risico's, zoals benoemd bij de vorige bullet;
- Afstemming van financieringsmogelijkheden en –behoeften door middel van een liquiditeitsplanning.

5.4 Doelmatigheid

De mate waarin de Sleutels de prestaties op een efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten, het aantal vhe per fte en de personeelskosten per fte zijn hiervoor binnen de visitatiemethodiek als indicatoren aangeduid.

Tabel 10 Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid

	2006	2007	2008	2009	Toename (%)
De Sleutels	1.156	1.256	1.417	1.412	22,2
Referentiegroep	1.185	1.266	1.385	1.462	23,3
Landelijk	1.169	1.249	1.340	1.396	19,5

Bron: Corporatie in Perspectief, de Sleutels, 2010, CFV

De netto bedrijfslasten van de Sleutels liggen tussen het landelijke niveau en het niveau van de referentiegroep in, waarbij zij in 2008 duidelijk hoger lagen. De procentuele toename van de netto bedrijfslasten is eveneens in lijn met het beeld dat de referentiegroep laat zien.

De hoogte van de netto bedrijfslasten wordt mede bepaald door lokale belastingen, waar de corporatie niet of nauwelijks invloed op heeft. Door de hoge WOZ-waarden in Leiden en het hoge tarief dat door de gemeente aan eigenaren in rekening wordt gebracht, ligt het niveau van de lokale belastingen (en dus de bedrijfslasten) op een relatief hoog niveau.

Tabel 11 Netto bedrijfslasten, personeelskosten en vhe per fte

	De Sleutels	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten	1.412	1.462	1.96
Personeelskosten per fte	58.167	60.407	61.818
Aantal VHE per fte	84	85	88

Bron: Corporatie in Perspectief, de Sleutels, 2010, CFV

De personeelskosten liggen bij de Sleutels op een lager niveau dan voor de referentiegroep en het landelijk beeld geldt. Het aantal verhuureenheden per fte ligt echter op een nagenoeg gelijk niveau.

De Sleutels neemt deel aan de Woonbench, waarbij het hoofddoel een focus op verbeteren is. Verbeteren in eerste instantie door het kostenniveau te relateren aan branchegenoten. Doelstelling van het vervolgtraject is het kostenbewustzijn te vergroten binnen de organisatie. De focus ligt hierbij op efficiency binnen processen en kostenbewustzijn in het algemeen. De Sleutels krijgt hiermee steeds meer zicht op de eigen bedrijfsvoering.

5.5 Vermogensinzet

Met vermogensinzet wordt in het licht van de maatschappelijke visitatie het volgende bedoeld: *“De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor het leveren van maatschappelijke prestaties en heeft kennis van en inzicht in de beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen.”*

Beargumenteerde inzet van het vermogen

De Sleutels heeft haar visie op de inzet van het vermogen verwoord in het Treasury Statuut en de Meerjarenbegroting. In januari 2011 is een concept investeringsstatuut opgesteld, waarin de kaders voor investeringen vastgelegd zijn en een onderscheid is gemaakt tussen maatschappelijke en commerciële projecten.

Als doelstelling voor haar investeringsbeleid geeft de Sleutels het volgende aan: *“Het investeringsbeleid geeft mede invulling aan de (maatschappelijke) beleggersrol en kan worden omschreven als het sturen en beheersen van, het verantwoorden over en het toezicht houden op de investeringen in vastgoed en grondposities, de geldstromen en de hieraan verbonden risico's.”*

In samenhang daarmee zijn de hoofddoelstellingen van het investeringsbeleid:

- een gemengde, kwalitatieve portefeuille in leefbare wijken leidend tot een portefeuille zoals vastgelegd in het ondernemingsplan;
- marktconform rendement op commerciële activiteiten;
- beoogd rendement bij projecten;
- afweging tussen maatschappelijk en financieel rendement;
- beoogd direct en indirect rendement.

Dit investeringsbeleid geeft duidelijke kaders voor de te maken afwegingen door de Sleutels. In voorgaande jaren zijn dergelijke kaders niet zo expliciet vastgelegd. De Sleutels heeft hier een ontwikkeling doorgemaakt.

Mogelijkheden vermogen te verruimen

In de meerjarenbegroting geeft de Sleutels weer op welke wijze zij haar vermogen kan verruimen teneinde voldoende financiële middelen te genereren om de (herstructurerings)opgave te kunnen realiseren. Hiertoe heeft de corporatie ingezet op het huur- en verkoopbeleid.

Ten aanzien van het huurbeleid geldt dat in principe alle huren na mutatie naar 100% van maximaal redelijk gaan. In de praktijk blijkt, dat dit beleid enigszins genuanceerd wordt toegepast. Bij woningen waarvan het aantal punten tussen 114 en 135 ligt wordt de huur afgetopt op ca € 530,-. Vanaf 135 punten wordt 100% van maximaal redelijk gevraagd.

Ten aanzien van het verkoopbeleid is in 2008 een nieuwe verkooplijst van bezit opgesteld, waarbij geen complexgewijze verkoop plaatsvindt, maar alleen verkoop bij mutatie. Het verkoopbeleid van de Sleutels is succesvol, hetgeen leidt tot een verruiming van het vermogen. Zeker op het moment dat investeringsprojecten vertraging oplopen is dit het geval. De Sleutels is zich hiervan bewust en beraamt zich op de verkoopdoelstellingen voor de komende periode.

De Sleutels heeft volgens de transparantiemethodiek voor een aantal aspecten aangegeven hoe de herkomst van het vermogen is opgebouwd en hoe de bestedingen zijn opgebouwd. Voor de herkomst van vermogen zijn met name de extra opbrengsten wat betreft huurharmonisatie en winst verkoop huurwoningen opgenomen. Qua maatschappelijke bestedingen zijn de leefbaarheidsuitgaven, de onrendabele investeringen en het verschil tussen werkelijke huur en maximaal redelijke huur weergegeven. In de praktijk blijkt dat de budgetten voor leefbaarheid groter zijn dan hetgeen uiteindelijk uitgegeven wordt. Zowel in 2009 als 2010 zijn de budgetten niet geheel aangewend voor activiteiten. Voor 2010 kan daarnaast vastgesteld worden dat het beschikbare budget voor wonen-welzijn-zorg in zijn geheel niet is besteed.

Maximale inzet voor maatschappelijke prestaties

De Sleutels heeft een opgave, die vooral op herstructurering van binnenstedelijke gebieden gericht is. Deze opgave is groot en divers, hetgeen risico's met zich meebrengt. In de afgelopen periode is er sprake van vertragingen in de procesgang, deels te wijten aan exogene omstandigheden. Ondanks het feit dat de Sleutels haar vermogen nodig heeft voor de projecten die op stapel staan, er de afgelopen jaren sprake is van een vermogenstoename. Voor de Sleutels is dit een aandachtspunt.

5.6 Presteren naar Vermogen

Het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek geeft ingevuld voor de Sleutels het volgende beeld:

Tabel 12 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Situatie bij de Sleutels	Beoordeling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Financiële continuïteit</i>				
Vermogenspositie	De Sleutels heeft een positief solvabiliteitsoordeel, een A1-continuïteitsoordeel en waardeert haar bezit tegen bedrijfswaarde.	7	20%	1,3
Liquiditeit	De Sleutels voldoet aan de criteria van het WSW.	7		
Integrale kasstroomsturing	Gedurende een aantal jaren neemt het sturen op kasstromen een belangrijke rol in in het financiële beleid van de Sleutels. De kaders rond de kasstroomsturing zijn onlangs in een investeringsstatuut neergelegd. Hiermee is een ontwikkeling zichtbaar, waarmee de Sleutels steeds meer in control komt.	6		
<i>Financieel beheer</i>				
Planning- en controlcyclus	De planning- en controlcyclus komt gedurende de visitatieperiode steeds meer op orde.	6	20%	1,3
Treasurymanagement	Het treasurymanagement is vastgelegd in een treasurystatuut, dat iedere drie jaar herzien wordt of zoveel eerder als daartoe aanleiding is.	7		

Meetpunt	Situatie bij de Sleutels	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Doelmatigheid</i>				
Doelmatigheid	De Sleutels kent gemiddelde bedrijfslasten en iets lagere personeelslasten. De focus binnen de corporatie ligt op het verbeteren, onder andere door het kostenbewustzijn binnen de organisatie te vergroten.	7	20%	1,4
<i>Vermogensinzet</i>				
Visie op vermogensinzet	Visie op vermogensinzet is verwoord in Trea-surystatuut en onlangs in het Investeringsstatuut. Op dit moment zijn er duidelijke kaders, die in het verleden ontbraken.	6	40%	2,6
Visie op verruiming vermogen	Verruiming vermogen is ingezet op twee manieren: huurbeleid en verkoopbeleid bestaand bezit. De consequenties van het beleid komen steeds beter in beeld.	7		
Maximale inzet vermogen	In de visitatieperiode heeft de inzet van het vermogen niet maximaal plaatsgevonden, vooral vanwege de vertragingen in de herstructureringsprocessen. Binnenstedelijke ontwikkelingen zorgen ervoor dat de Sleutels niet zo flexibel kan zijn als zij zou wensen ten aanzien van de planning en het mogelijk schakelen tussen projecten. De Sleutels heeft wel onderhoudsprojecten naar voren gehaald, zodat haar vermogen ingezet kan worden voor de primaire doelgroep.	6,5		
Presteren naar Vermogen				6,6

Wat betreft het financiële beleid heeft de Sleutels een ontwikkeling doorgemaakt, waarbij het de visitatiecommissie duidelijk is geworden dat zij steeds meer in control komt. De verwachting is dat de Sleutels eind 2011 een in-control statement kan afgeven. Het vaststellen van een investeringsstatuut geeft de corporatie duidelijke kaders voor haar financiële beleid, waarbij het risicomanagement een belangrijke rol speelt. Op dit moment kan dan ook geconcludeerd worden, dat de financiële sturing bij de Sleutels goed op orde is.

Terugkijkend concludeert de visitatiecommissie dat het presteren naar vermogen niet altijd heeft geleid tot een maximale inzet van het vermogen voor maatschappelijke opgaven. De Sleutels heeft te maken met de problemen, die ontstaan door vertragingen van binnenstedelijke herstructureringsprojecten. De corporatie kan hier overigens niet altijd een beslissende rol in spelen en is mede afhankelijk van andere partijen.

6 Governance

6.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen veld. De methodiek vereist een oordeel over de besturing, het interne toezicht en de externe legitimatie.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over de governance gebaseerd op de wijze waarop de Sleutels omgaat met de Governance Code en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met de directeur-bestuurder en met leden van de Raad van Commissarissen.

De Sleutels onderschrijft de Governance Code. Waar zij op onderdelen afwijkt van de code, wordt dit gepubliceerd in de jaarverslagen. Op de website van de Sleutels is de governancestructuur weergegeven met informatie over de samenstelling van de Raad van Commissarissen, rooster van aftreden, het reglement en profielschets van de Raad, de Klokkenluidersregeling, de Integriteitscode en het beleid ten aanzien van Agressie en Veiligheid.

6.2 Besturing

De besturing wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om Plan, Check en Act. 'Do' is al in de voorgaande hoofdstukken beoordeeld.

Goed en professioneel planningsproces

De beleidscyclus van de Sleutels is in deze maatschappelijke visitatie van belang met het oog op de duurzaamheid van presteren. In de beleidscyclus van de corporatie neemt het meerjarige ondernemingsplan een leidende positie in:

1. Ondernemingsplan 2006-2010
2. Projectenkalender
3. Jaarplannen
4. Kwartaalrapportages
5. Jaarverslag

De visie wordt weergegeven en uitgewerkt in een ondernemingsplan, dat vervolgens is vertaald naar een projectenkalender. Bij het opstellen van de jaarplannen worden aan de hand van de meerjarenkalender keuzes gemaakt. De kwartaalrapportages volgen op basis van de jaarplannen de (bedrijfsbrede) projecten. Hierin werd het balanced scorecard model toegepast om projecten te volgen. In de jaarverslagen worden de resultaten nogmaals weergegeven. Het jaarverslag dient als verantwoordingsinstrument richting de belanghebbenden.

In aanloop naar een nieuw ondernemingsplan heeft de Sleutels eind 2009 een onderzoek uitgevoerd naar de verwachtingen van haar belanghebbenden. De resultaten vormden mede input voor het ondernemingsplan 2011-2015. In dit ondernemingsplan zijn de vernieuwde visie en missie uitgewerkt in vijf strategische doelen en zes bedrijfsdoelstellingen. Deze doelen zijn alle geconcretiseerd en SMART gemaakt door deze uit te werken in indicatoren en meetbare resultaten. Hierin is een ontwikkeling zichtbaar ten opzichte van het eerdere beleidsplan. De discussie is gevoerd over het opnieuw invoeren van de Balanced Scorecard.

Klantgerichtheid heeft een belangrijke plaats in het ondernemingsplan van de Sleutels en komt ook tot uitdrukking in de missie 'Maatwerk in wonen'. De Sleutels wil wonen op dusdanige wijze vormgeven dat deze zoveel mogelijk aansluit bij de behoefte van klanten. De Sleutels toetst op verschillende wijze de behoefte, maar ook de tevredenheid van haar klanten. Instrumenten die zij daarvoor inzet zijn het KWH-huurlabel, klantenpanels en klantenquêtes.

Check

De doelen uit de projectenkalender sluiten niet helemaal aan op de wijze waarop prestaties worden weergegeven in de jaarverslagen en kwartaalrapportages. Ten dele kan de cyclus van ondernemingsplan, projectenkalender, jaarplannen, kwartaalrapportages en jaarverslagen worden gevolgd, echter de cyclus is niet sluitend. Dit komt ook omdat in 2008 afscheid is genomen van de Balanced Scorecard, waardoor projecten uit de projectenkalender niet meer zo eenvoudig gevolgd kunnen worden in de kwartaalrapportages. Wel bestaat er een duidelijke aansluiting tussen het ondernemingsplan en de jaarverslagen. In de jaarverslagen wordt per speerpunt aangegeven welke prestaties hebben bijgedragen aan de verwezenlijking van deze speerpunten. Deze prestaties zijn alleen niet altijd helder te koppelen aan de projectenkalender en de jaarplannen, waardoor een duidelijke normstelling soms ontbreekt. De speerpunten uit het ondernemingsplan zijn niet altijd vertaald naar kwantitatieve en meetbare doelen. Met het nieuwe ondernemingsplan wordt hierin een duidelijke slag gemaakt. Doelen zijn SMART gemaakt en vertaald naar indicatoren en meetbare resultaten. Zichtbaar is dat de beleidscyclus rond is gemaakt.

De corporatie verantwoordt het presteren jaarlijks in het jaarverslag, dat beschikbaar is voor alle belanghebbenden.

Act

In de afgelopen periode is gebleken dat de Sleutels op hoofdlijnen haar ambities en doelstellingen gerealiseerd heeft. Op een aantal aspecten, vooral met betrekking tot de realisatie van projecten, is sprake van afwijkingen.

In het uitgevoerde INK-onderzoek wordt aangegeven dat concrete en meetbare doelen in jaarplannen en op projectniveau worden benoemd. De concrete meetbare doelen bevatten soms acties, niet altijd de (output)resultaten. Afwijkende resultaten worden niet altijd geanalyseerd en/of leiden niet direct tot bijstelling van de strategie, waardoor er soms nog sprake lijkt te zijn van ad-hocbeleid.

De actieve (bij)sturing zal in de toekomst beter plaats kunnen vinden, aangezien het nieuwe ondernemingsplan meer SMART-geformuleerde doelstellingen en ambities bevat. Het streven is deze te monitoren door middel van een Balanced Score Card en daar acties aan te verbinden.

6.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de criteria die door de VTW worden gehanteerd voor goed toezicht door de Raad van Commissarissen, op het hanteren van een toetsingskader en op het toepassen van de Governance Code.

Functioneren van de Raad van Commissarissen

Samenstelling

De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden. In het reglement en de profielschets van de Raad van Commissarissen is vastgelegd welke expertise en vaardigheden in de Raad aanwezig dienen te zijn. Binnen de Raad dienen in ieder geval onderstaande expertises vertegenwoordigd te zijn:

- Financieel- economisch;

- Volkshuisvesting - ruimtelijke ordening;
- Juridisch;
- Sociaal- maatschappelijk.

Daarnaast dienen de leden te beschikken over:

- Onafhankelijkheid ten opzichte van het bestuur en collega-leden;
- Actuele beleidsexpertise op algemeen en strategisch niveau;
- Een brede (zichtbare) maatschappelijke betrokkenheid;
- Ervaring op het gebied van toezicht;
- Visie: afstand kunnen nemen van de dagelijkse praktijk; zich concentreren op hoofdlijnen en op lange termijn beleid;
- Eigenschappen zoals discussievaardigheid, vergadervaardigheid, besluitvaardigheid en communicatievaardigheid.

Twee commissarissen zijn op voordracht van de huurdersbelangenvereniging benoemd. Eén commissaris is op voordracht van de OR benoemd.

Leden van de Raad van Commissarissen treden af volgens een door de Raad vastgesteld rooster, waarbij als uitgangspunt geldt dat zo weinig mogelijk leden tegelijkertijd aftreden. Een lid neemt zitting in de Raad van Commissarissen voor een periode van maximaal vier jaar en kan daarna ten hoogste eenmaal worden herbenoemd. In het jaarverslag 2009 wordt aangegeven dat met het oog op continuïteit het denkbaar is dat vanaf 2011-2012 een extra lid wordt benoemd.

De Raad van Commissarissen van de Sleutels kent een auditcommissie, bestaande uit twee leden van de Raad.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen zijn vastgelegd in het directiereglement en het reglement van de Raad van Commissarissen.

Governance Code

De Sleutels onderschrijft en volgt de Governance Code Woningcorporaties, waaraan de Sleutels bijna volledig voldoet. Op enkele punten wordt gemotiveerd afgeweken van de code, deze punten zijn:

- Betrekken belanghebbenden: De corporatie organiseert geen jaarlijkse vergadering met belanghebbenden, maar kiest ervoor maatwerk te leveren in de dialoog. Dit wordt o.a. vormgegeven door wijkbijeenkomsten, expertmeetings en reguliere overleggen.
- Onafhankelijkheid en tegenstrijdige belangen: Er wordt afgeweken van het volgende punt dat de onafhankelijkheid zich ook uitstrekt tot de pleegkinderen en de bloed- en aanverwanten tot in de 2e lijn wordt niet overgenomen.
- De termijnen waarin een commissaris kan aanblijven zijn vastgesteld op twee, in plaats van de in de code genoemde drie termijnen.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

In 2008 is bezien in hoeverre de prioriteiten uit het ondernemingsplan konden dienen als prestatieafspraken tussen de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder. In 2009 is dit als zodanig ingevoerd en is de uitvoering ervan getoetst.

De omvang van de bezoldiging en vergoedingen van de bestuurder is afgestemd op het advies van de commissie Izeboud.

De taak van de Raad van Commissarissen is het houden van toezicht op de directie van de vereniging, de algemene gang van zaken betreffende de vereniging en de met haar verbonden onderneming en staat tevens de directie met raad terzijde.

De Raad legt verantwoording over haar toezichtstaken af in het jaarverslag. Het toezicht omvat onder meer de realisatie van de doelstellingen van de vereniging, de kwaliteit van de dienstverlening, de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het financiële verslaggevingsproces en de naleving van de wet- en regelgeving, de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording.

De visitatiecommissie constateert dat de Raad van Commissarissen een kritische houding heeft. De Raad vraagt indien zij dat noodzakelijk vindt om aanvullende informatie. Zij keurt voorstellen niet goed als zij onvoldoende inzicht in de materie heeft. In het verleden waren er wel eens verrassingen voor de Raad, maar dat komt niet meer voor. De Raad geeft advies en vraagt om helder inzicht in risico's bij projecten. De Raad van Commissarissen staat op goede verslaglegging en heldere aanlevering van informatie. Gedurende de visitatieperiode is gebleken, dat er af en toe spanning zat op relatie tussen Raad en Bestuur in termen van gepaste afstand en verantwoordelijkheden. Door het vertrek van de vorige directeur-bestuurder en het recente aantreden van een nieuwe bestuurder kan bedoelde relatie opnieuw vorm en inhoud worden gegeven. Gedurende de visitatieperiode is de ontwikkeling zichtbaar ten aanzien van de professionalisering van het toezicht.

Toetsingskader

Vaste vergaderonderwerpen zijn het budget en de financiële resultaten van de vereniging, belangrijke besluiten waarop de Raad van Commissarissen actie moet nemen, de strategie van de vereniging en veranderingen daarin (b.v. de langetermijnstrategie, kapitaalinvesteringen die buiten het budget van de vereniging vallen, kapitaalsstructuren voor de lange termijn, opzetten nieuwe bedrijfsonderdelen, belangrijke acquisities en afstotingen) en verslagen van de afzonderlijke commissies van de Raad van Commissarissen. Het toetsingskader voor investeringen is gedurende de visitatieperiode ontwikkeld en heeft uiteindelijk vorm gekregen in het investeringsstatuut.

Belangrijke onderwerpen die daarnaast door de Raad besproken zijn in de periode 2006-2009 zijn onder andere:

- de balanced scorecard en afstemming op het ondernemingsplan;
- koopgarant;
- implementatie Corporate Governance;
- organisatieaanpassingen als gevolg van de strategische beslissing om zelfstandig verder te gaan (2007-2008);
- wonen-zorg-welzijnsbeleid;
- de Raad (of leden ervan) zijn op adhoc basis betrokken bij vooroverleg m.b.t. gebiedsplannen;
- ontwikkelingen rondom de Mulderstraat en het Kooiplein met daarbij behorende samenwerkingsovereenkomsten;
- de Sleutels in de media;
- vennootschapsbelasting en solidariteitsheffing;
- prioriteiten uit het ondernemingsplan zijn als prestatieafspraken besproken tussen de Raad en de directeur-bestuurder en de uitvoering ervan is getoetst;
- MRM belanghoudersonderzoek;
- landelijke en lokaal politieke ontwikkelingen.

Daarnaast wordt het aantal projecten dat vertraging oploopt steeds gemonitord in relatie tot de omvang en ontwikkeling van het vermogen.

Kwartalrapportages worden tijdens de reguliere vergaderingen besproken. Beleid wordt uitgebreid besproken alvorens het wordt vastgesteld.

Tijdens themadagen vindt verdieping plaats ten aanzien van geselecteerde onderwerpen. Terugkijkend zijn onderstaande thema's aan bod gekomen:

- Planning en control ten behoeve van de Raad;
- Governance Code en toepassing ervan;
- Haalbaarheidsonderzoek naar de voor- en nadelen van het zelfstandig blijven van de corporatie (o.l.v. Atrive);
- Het managen van processen bij grotere herstructureringsprocessen, met het oog op de betrokkenheid van de bewoners;
- De gebiedsvisies, herstructurering en ontwikkeling van Leiden-Noord, Oude Kooi, Tuinstadwijk en Alexanderstraat en bezoek van diverse projecten;
- De rollen, verwachtingen en relatie tussen de Raad en de directeur-bestuurder (o.l.v. Atrive);
- Het thema risicomanagement is uitgediept en er zijn voorstellen tot verbetering besproken. In april 2009 is door de directeur-bestuurder het Beleidsplan Risicomanagement vastgesteld;
- Het huurbeleid, het verkoopbeleid en het investeringsbeleid zijn besproken, aan de hand van een meerjarenbegroting en meerjarenprognose.

Zelfevaluatie

Ieder jaar evalueert de Raad haar functioneren als collectief en van de elk afzonderlijke leden. Zelfevaluatie vindt niet plaats onder begeleiding van een extern deskundige. De visie van de directeur-bestuurder op het functioneren van de Raad wordt meegenomen. De belangrijkste punten uit de zelfevaluatie zijn verantwoord in het jaarverslag. Aandachtpunten uit de zelfevaluatie van 2009 zijn:

- Profiel: meer kennis en ervaring op het gebied van projectontwikkeling is gewenst. Besloten kan worden om de Raad van Commissarissen op termijn uit te breiden met deze kennis;
- Contact belanghouders: regulier contact tussen de Raad en belanghouders vindt incidenteel plaats. Hierin zou meer regelmaat kunnen komen, op dusdanige wijze dat geen te kort wordt gedaan aan de verantwoordelijkheden van de directeur-bestuurder;
- Toezicht: zoals verwoord in het jaarverslag dienen aanpassingen van de begroting door het jaar heen expliciet te worden goedgekeurd door de Raad en niet impliciet bij de bespreking van projectvoorstellen. Goedkeuring van grotere projecten moet vergezeld gaan van een risicoanalyse per project. De Raad streeft een betere ondersteuning van de Audit Commissie na;
- Integriteit: voldoende toezichtinstrumenten ontbreken om systematisch inzicht te krijgen in de integriteit van de directeur-bestuurder en de organisatie. Hoewel er geen twijfels bestaan ten aanzien van deze integriteit, moet er gezocht worden naar effectieve instrumenten.

De Raad legt zelf, door publicatie in het jaarverslag, verantwoording af over de manier waarop zij haar taken uitoefent. De Raad van Commissarissen komt gemiddeld viermaal per jaar bijeen voor reguliere vergaderingen. Circa tweemaal per jaar worden themabijeenkomsten gehouden. De voorzitter en vice-voorzitter van de Raad overleggen jaarlijks met de OR en de Huurdersbelangenvereniging. In de jaarverslagen is aangegeven dat de meeste leden van de Raad de ledenvergaderingen hebben bijgewoond die tweemaal per jaar plaatsvinden. Daarnaast vergadert de Raad eenmaal over het functioneren van de Raad en dat van de individuele Leden. Voorafgaand aan de bespreking vraagt de Raad aan de directie diens visie en betreft deze bij de bespreking. De voorzitter en vice-voorzitter voeren jaarlijks een functioneringsgesprek met de directeur-bestuurder.

6.4 Externe legitimatie

Op de website van de Sleutels worden de partners genoemd waarmee de corporatie samenwerkt: *“Maatwerk is mensenwerk. Daarom zoeken wij bij veel van onze activiteiten de samenwerking met partners. Met hen werken we aan de kwaliteit van de wijken en zetten we ons in voor de belangen van onze klanten.”*

In het directiereglement is vastgelegd dat de directie, onder toezicht van de Raad van Commissarissen, er voor verantwoordelijk is dat belanghebbenden door de vereniging in elk geval in staat worden gesteld met haar overleg te hebben over het voorgenomen beleid en de uitvoering daarvan. De directie stelt belanghebbenden daarbij in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening en het jaarverslag en over de strategie en het beleid van de vereniging in het licht van haar volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen.

De Sleutels betreft belanghebbenden bij haar beleid door relatiedagen, expertmeetings, wijkbijeenkomsten en reguliere contacten. Ook klantenpanels worden ingezet om de mening en wensen van klanten in kaart te brengen. In 2009 heeft uitvoerig onderzoek plaatsgevonden onder belanghebbenden ten aanzien van het nieuwe ondernemingsplan. De uitkomsten zijn in verschillende sessies met de belanghebbenden besproken. De resultaten van deze activiteiten worden kort in de jaarverslagen weergegeven.

Het contact tussen de Raad van Commissarissen en belanghebbenden is beperkt en vindt meer incidenteel plaats. In de jaarverslagen wordt verantwoording afgelegd over de wijze waarop contact met belanghebbenden plaatsvindt.

Het overleg met de huurders is moeizaam, hetgeen te maken heeft met bestuurswisselingen bij zowel de HBE (huurdersbelangenvereniging) als de Sleutels. De Raad van Commissarissen heeft besloten het contact met de huurders niet alleen te laten verlopen via de commissarissen die op voordracht van de huurders zijn benoemd, maar dit contact breder te verankeren in de Raad.

6.5 Presteren op het gebied van Governance

Het beoordelingschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek geeft ingevuld voor de Sleutels het volgende beeld:

Tabel 13 Presteren op het gebied van Governance

Meetpunt	Situatie bij de Sleutels	Beoordeling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Besturing</i>				
Plan: professioneel planningsproces	De visie is uitgewerkt in een ondernemingsplan, dat vervolgens is vertaald naar een projectenkalender. Bij het opstellen van de jaarplannen worden aan de hand van de meerjarenkalender keuzes gemaakt. Het nieuwe ondernemingsplan omvat meer SMART verwoorde doelstellingen dan het voorgaande ondernemingsplan. De Sleutels laat hierin een positieve ontwikkeling zien. Qua periode is er sprake van opeenvolgende ondernemingsplannen.	7		

Meetpunt	Situatie bij de Sleutels	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
Check: periodieke monitoring Verantwoording in openbare publicatie	Monitoring vindt plaats in de kwartaalrapportages (intern) en de jaarverslagen (extern). Koppeling van doelstellingen en prestaties is niet altijd gemakkelijk te maken. Met het nieuwe ondernemingsplan wordt hier een verbetering gemaakt.	6	33%	2,1
Act: actieve bijsturing	Actieve bijsturing naar aanleiding van al dan niet gerealiseerde prestaties vindt niet structureel plaats. De visitatiecommissie ziet hierin een gedurende de visitatieperiode een professionaliseringsplan, die zich vertaald heeft in een nieuw ondernemingsplan. Actieve bijsturing zal dan explicieter plaats kunnen vinden.	6		
<i>Intern Toezicht</i>				
Functioneren RvC Open cultuur Zelfreflectie Rolopvatting Samenstelling	De Raad van Commissarissen functioneert binnen de kaders die zijn vastgesteld in reglementen. De Raad heeft een kritische houding. Gedurende de visitatieperiode constateert de visitatiecommissie enige spanning op de relatie tussen Raad en Bestuur voor wat betreft afstand en verantwoordelijkheid.	7	33%	2,2
Toetsingskader	De Raad van Commissarissen toetst investeringen aan de hand van vastgestelde kaders. Aan het eind van de visitatieperiode zijn deze kaders vastgesteld. In processen is duidelijk aangegeven wanneer projecten ter goedkeuring langs de Raad van Commissarissen en het Bestuur moeten. De ontwikkeling is gedurende de visitatieperiode ingezet.	6		
Governance Code	De Sleutels onderschrijft de Governance Code en legt de afwijkingen van de Code beargumenteerd uit volgens het principe 'pas toe of leg uit'.	7		
<i>Externe legitimatie</i>				
Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	De mening van belanghebbenden is belangrijk voor de Sleutels. Op verschillende manieren betreft zij hen bij haar beleid. De relatie tussen huurders en de Sleutels is moeizaam. De relatie met overige belanghebbenden is vooral op operationeel niveau goed te noemen.	6	33%	2,0
Presteren naar Governance				6,3

De beleidscyclus is in ontwikkeling en wordt met ingang van het nieuwe beleidsplan beter. Door het vaststellen van prestatie-indicatoren en het monitoren van prestaties zal het in de toekomst beter mogelijk zijn actief bij te sturen.

De governance(structuur) is bij de Sleutels voldoende op orde. De kwaliteit van bestuur en intern toezicht is vastgelegd en geborgd in documenten, die veelal via de website toegankelijk zijn. Verder wordt in de jaarverslagen verslag gedaan over het intern toezicht. De Governance Code is geïmplementeerd en wordt nageleefd: een aantal afwijkingen wordt benoemd via het principe 'pas toe of leg uit'.

Gedurende de visitatieperiode is gebleken, dat er af en toe spanning zat op de relatie Raad en Bestuur in termen van gepaste afstand en verantwoordelijkheden. Door het vertrek van de vorige bestuurder en het recente aantreden van een nieuwe bestuurder kan bedoelde relatie opnieuw vorm en inhoud worden gegeven.

Het functioneren van de Raad van Commissarissen heeft zich gedurende de visitatieperiode ontwikkeld, gelijk met de ontwikkeling van het toetsingskader. De huidige omstandigheden noodzaken een sterk 'vinger-aan-de-pols' beleid van de Raad ten aanzien van vertragingen van projecten en het oplopen van het vermogen.

De relatie met belanghebbenden is een belangrijk thema binnen de Sleutels. Op strategisch niveau (vooral met huurders) is de relatie moeizaam, terwijl op operationeel niveau relaties beter zijn.

Bijlagen

Bijlage 1: Bronnenlijst

Eigen ambities

- Agressiebeleid 2009
- Arbobeleid 2009
- Beleid Bewust beoordelen en belonen
- Energie en Veiligheidsbeleid
- Memo voorstel wijziging huurbeleid
- Voorstel wijziging huurbeleid aan HBE
- Beleid werving en selectie naar aanstelling
- Verzuim en gezondheidsbeleid 2010
- WZW Implementatieplan 2010
- WZW Kadernotitie Wonen-Zorg-Welzijn 2008
- Kwaliteitszorg notitie 2008
- Leefbaarheid raamnotitie 2008
- SVB beslisdocument MT 2005
- SVB Begroting 2008
- SVB scenario's RvC 2005
- Verkoopbeleid memo uitgangspunten 2008
- Verkoopbeleid memo verkooplijst def. 2008
- Ondernemingsplan 2004-2006
- Ondernemingsplan 2006-2010
- Ondernemingsplan 2006-2010 monitoring (ppt)
- Ondernemingsplan 2006-2010 monitoring voortgang 2008 (ppt)
- Concept ondernemingsplan 2011-2015
- Jaarverslagen 2006, 2007, 2008, 2009

Opgaven

- Woonvisie Leiden 2005-2015
- Woonvisie Voorschoten 2010-2015 def
- Wijkvisie ontwerp concept 2010
- Wijkvisie ontwerp mei 2004
- Prestatieafspraken gemeente Leiden 2009-2015
- Prestatieafspraken gemeente Leiden 2009-2015 oplegnotitie
- Prestatieafspraken gemeente Voorschoten 2010
- Prestatieafspraken monitoring
- VWHR jaarrapportage en jaarrekening 2009
- VWHR regionale prestatieafspraken 2007-2010
- VWHR samenwerking bouwen
- VWHR samenwerkingsovereenkomst huisvesting bijzondere doelgroepen
- Woonvisie prov. Zuid-Holland 2005-2014 derde voortgangsrapportage
- Woonvisie prov. Zuid-Holland 2005-2014 samenhang en samenspel
- FinOp Woonbench 2010 (verslagjaar 2009)
- De Oude Kooi, akkoord op hoofdlijnen
- Grote deal overeenkomst gemeente Leiden
- Intentieovereenkomst Noord hofland
- Kooplein oprichting spo
- Kooplein raamovereenkomst gem Leiden proper Stok
- Sociaal statuut Leiden bij Sloop
- Tuinstadwijk akkoord op hoofdlijnen
- Woononderzoek Nederland 2006

- Convenant schuldhulpverlening, herzien
- Convenant woonruimteverdeling Holland Rijnland 2005 en 2009
- Gebruiksovereenkomst Activite, de Lepelaar
- Overeenkomst Libertas, zakgeldproject 2work4
- Samenwerkingsovereenkomst Cardea jeugdzorg 2009
- Samenwerkingsovereenkomst De Wegwijzer Voorschoten

Belanghebbenden

- Samenwerkingsovereenkomst HBE
- Klantenpanel woningsitescan 2007 rap. USP
- Klanttevredenheidsonderzoek onder klantenpanel
- KWH huurlabel samenvatting rapportage 2010
- KWH resultaten meting 2007
- KWH resultatenmeting 2008
- MRM, belanghouders Sleutels 2010 (Excel)
- MRM presentatie collega corporaties
- MRM presentatie gemeenten
- MRM presentatie maatschappelijke organisaties
- MRM uitkomsten externe MRM positioneringsscan + vergelijking
- MRM uitkomsten interne MRM positioneringsscan

Vermogen

- Accountantsverslag 2009
- Assurancerapp. Volkshuisvestingverslag 2009
- Begroting 2010 incl. mjb 2010-2019 incl. huurbeleid
- Begroting 2010 incl. mjb 2010-2019
- Begroting 2010 financiële paragraaf
- Benchmark memo RvC def. rapportage
- CFV Analyse CIP 2009
- CFV Bijlage integriteit 2009
- CFV Samenvatting CiP 2009
- CFV Solvabiliteitsoordeel 2010 verslagjaar 2009
- Intern controleplan 2009 vergaderstuk MT
- Intern controleplan 2009 vergaderstuk RvC
- Intern controleplan 2009
- Intern controleplan 2010 vergaderstuk
- Intern controleplan 2010
- Jaarrekening 2006, 2007, 2008,2009
- Kwartaalrapportage tbv RvC 2de kwart. 2010
- Kwartaalrapportage tbv RvC 4de kwart. 2009
- Managementletter 2006 KPMG
- Managementletter 2007 KPMG
- Managementletter 2009 Deloitte
- Meerjarenbegroting 2010-2019
- Planningscyclus 2011 bijlage 1,2,3,4 en memo
- Procedures implementatieplan vergaderstuk MT
- Procedures toelichting opstellen AO procedures
- Rapp. V. feitelijke bevindingen overz. Cijferm. kerngegevens
- Rapp. V. feitelijke bevindingen spec. Bezoldiging dir. En comm.
- Risicomanagement beleid implementatieplan 2009

- Risicomanagement beleid vastgesteld mei 2009
- Treasurystatuut 2010
- Aedex presentatie compatibiliteitsmodus
- Aedex Annual Benchmark Report 09 nieuwe complexen
- Aedex Annual Benchmark Report 2008
- Aedex presentatie standaard
- Investeringsstatuut 2011
- Vastgestelde rendementseisen 2011

Governance

- Gedragscode 2010
- Integriteitscode 2009
- Klokkenluidersregeling 2009
- Directiereglement De Sleutels
- Governance beleidsnotitie 2008
- Reglement RvC De Sleutels 2010
- Notulen RvC mei, sept, dec 2009 en maart, juni 2010
- Geschillencommissie, jaarverslag 2009, procedure en reglement
- Organogram 2010

Prestaties

- BSC startnotitie inrichting BSC
- INK positiebepaling 2009
- Jaarplan 2010 (MVI) (IB) (SIM) (Vastgoed) (Wonen)
- Kwartaalrapportage q2 en q3 2010
- MTO presentatie november 2009
- WWI Oordeelsbrief 2009
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek
- MTO verslagen besprekingen, verbeterpunten

Bijlage 2: Lijst geïnterviewde personen

De visitatiecommissie heeft intern bij de Sleutels gesproken met:

Naam	Functie
(Waarnemend) directeur-bestuurder	De heer P. Ouwehand
Controller	De heer C. Kriek
Manager Wonen	Mevrouw M. den Hartog
Manager SIM	De heer R. Sliep
Manager Vastgoed	De heer W. de Wilde
Raad van Commissarissen	De heer J. Peters
	De heer V. Gruis
	De heer L. Jonker

De visitatiecommissie heeft de volgende belanghebbenden geconsulteerd in het kader van de maatschappelijke visitatie.

Naam	Organisatie
De heer Paats	Activite
Mevrouw Harten	Cardea
De heer Van Rooij	Radius
Mevrouw Nijhuis	Stichting Welzijn Ouderen Voorschoten
De heer Niels	HBE
Mevrouw Mooijen	HBE
Mevrouw V.d. Broeken	Bewonerscommissie Voorschoten
De heer Ravensbergen	Bewonerscommissie De Toren
De heer Klap	Portaal
De heer Noorlander	Ons Doel
De heer V.d. Hoeven	Gemeente Leiden
Mevrouw Van Gelderen	Gemeente Leiden
De heer Van Woensel	Gemeente Leiden
De heer Blommers	Gemeente Voorschoten
Mevrouw Adema	Gemeente Voorschoten

Bijlage 3: Presteren naar eigen ambities en doelstellingen

Huisvesting van primaire doelgroep		
Project	Realisatie	Oordeel
Implementatie Koopgarant (2006-2010)	In 2006 voortgang project iets achter op de planning. In 2007 eerste woningen via Koopgarant aangeboden. Verkocht: In 2007 13 woningen In 2008 18 woningen In 2009 56 woningen In 2010: totaal 65 woningen verkocht (60 via Koopgarant).	7
Ontwikkelen nieuwe producten (2009) (m.b.t. vergroten keuzevrijheid van klanten)	<ul style="list-style-type: none"> • Meer indeling- en afwerkingsopties in nieuwbouwproject De Genestetstraat. • Uitbreiding mogelijkheid voor huurders om woning te kopen via Koopgarantregeling. • Meer gebruik door bewoners van Voorzieningen op Verzoek (VOV) . 	7
Opstellen nieuw sociaal statuut (2006-2007)	In 2006 is een nieuw Sociaal Statuut opgesteld bewoners in de herstructurerings-gebieden.	7
Formuleren meerjaren huurprijzen beleid (2006)	In 2005 heeft de Sleutels haar huurprijsbeleid bepaald en de streefhuren vastgesteld. In 2008 memo herzien huurbeleid.	7
Structureren huidig aanbod (2007)	Voortgang project conform planning.	7
Totaal		7,0

Kwaliteit van woningen en woningbeheer		
Project	Realisatie	Oordeel
KWH (2006)	In 2006 voor het eerst KWH-label behaald (cijfer gemiddeld 7,4) In 2007 behaald (cijfer gemiddeld 7,6) In 2008 gemiddeld cijfer 7,2 (woning onderhouden norm niet gehaald) In 2009 gemiddeld cijfer 7,6	7
Toetsen klanttevredenheid (2007)	Voortgang project conform planning. Vormen van toetsen klanttevredenheid: <ul style="list-style-type: none"> • Klantenpanel opgezet. • Metingen door KWH. • Bij reparatie wordt gevraagd naar de ervaring. • In 2007 is onder alle huurders een onderzoek uitgevoerd naar het wijkbeheer. 	7
Opstellen en implementeren verbeterplan klanttevredenheid (2008)	Jaarplan Wonen 2008: samenvatting resultaten wijkbeheer-enquête en KTO. Uitwerking in plan verbeterpunten. Vormt mede input voor leefbaarheids- en wijkactieplannen. Jaarverslag 2008: <ul style="list-style-type: none"> • quickscan verbetering klantcontacten uitgevoerd. • Klantenpanel Wonen-Zorg-Welzijn. Jaarverslag 2009: Herinrichting Klantenservice naar Klanten-ContactCentrum.	7

Kwaliteit van woningen en woningbeheer		
Project	Realisatie	Oordeel
Onderzoek 'Wat de klant wil'(eind 2006 tot begin 2008)	<p>2006:</p> <ul style="list-style-type: none"> In 2006 onderzoek naar klantwensen uitgevoerd. Klanten zijn bevraagd naar hun wensen en ideeën ten aanzien van de producten, diensten en service van De Sleutels. <p>2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> In 2007 is het klantenpanel ingezet voor onderzoek naar de tevredenheid over de woningen, woonomgeving en dienstverlening. Uit de uitkomsten blijkt dat de woningen van De Sleutels een 'voldoende' krijgen. De woonsituatie en de woonomgeving scoort iets lager dan landelijk onderzoek. De Sleutels gebruikt de uitkomsten om tot verbeteringen te komen. Enquête behoefte voorzieningen onder ouderen zuid West. Enquête warmtevoorziening Slaaghwijk. 	7
Opzetten database klantenpanels gegevens (2008)	<p>In 2007 is De Sleutels gestart met een klantenpanel: een vaste groep klanten aan wie enkele keren per jaar vragen wordt gesteld over een belangrijk onderwerp.</p> <p>In 2008 is het klantenpanel ingezet ten aanzien van het beleid wonen-zorg-welzijn.</p>	7
Opstellen marketingplan (2008)	In kwartaalrapportage 2009 staat vermeld dat dit project start in 2010. In de kwartaalrapportage 2010 is opgenomen dat het project niet eerder start dan het vierde kwartaal 2010 met een overloop naar 2011. Ten opzichte van de planning ontstaat er een vertraging van meer dan twee jaar.	4
Aanpassen website tbv. Aanbod (eind 2008 begin 2009)	Eind 2009 is via een klantenpanel de mening van klanten gevraagd ten aanzien van de tekstversie van de website. De website is in 2010 vernieuwd. Klanten kunnen het woningaanbod via de website zien en ook allerlei zaken via de website regelen.	7
Woningverbetering zittende huurder, voorzieningen op verzoek (2007-2008)	<p>In 2007 pilot project aanbrengen Voorzieningen op verzoek.</p> <p>In 2008 experiment pilot modelwoningen 's Gravensandestraat.</p>	7
Optimaliseren mutatieproces (2006-2007)	Project is vertraagd en wordt in de eerste helft van 2008 afgerond.	6
Makelcompetentie ontwikkelen (2008)	In jaarplan 2009: het al ingezette makelbeleid zal ook in 2009 doorgezet worden.	7
Opstellen huurbeleid vrije sector huur (2008)	Is opgenomen in het huurbeleid.	7
Totaal		6,6

Kwaliteit van wijken en buurten		
Project	Realisatie	Oordeel
Opstellen visie Hofland Noord (2006)	In 2006 onderzoek naar leefbaarheidsproblematiek Noord Hofland. De uitslagen van het onderzoek hebben geleid tot een actie- en verbeterplan dat in 2007 wordt uitgevoerd. De gemeente, de wijkpolitie en Woonzorg Nederland zijn betrokken partijen.	7
Implementatie Noord Hofland (2007 en 2008)	<ul style="list-style-type: none"> In 2007 strategienotitie Noord Hofland In 2008 startnotitie Noord Hofland In 2008 is met de gemeente, Politie Hollands-Midden en Woonzorg Nederland een intentie-overeenkomst getekend voor Noord-Hofland. In 2008 zijn eerste stappen geconcretiseerd: de inzet van camera's en het instellen van een woonreglement voor alle complexen. 	7
Houden van een enquête wijkbeheer (2006)	KR 2006: De definitieve resultaten van de enquête "wijkbeheer" zijn opgesteld en hebben geleid tot een plan van aanpak per wijk.	7
Evalueren notitie wijkbeheer en formuleren verbeterbeleid (2007)	In 2007 is de enquête wijkbeheer geëvalueerd. Resultaten zijn besproken met de HBV en vormen input voor de wijkactieplannen die voor 2008 worden vastgesteld.	7
Raamnotitie leefbaarheidsbeleid en buurtanalyse (2007)	Raamnotitie leefbaarheid is opgesteld in 2008 (vertraagd ten opzichte van de planning). Resultaten uit de wijkbeheerenquête vormen input voor de wijkactieplannen.	6
Opstellen buurtvisie leefbaarheid (2008)	Op wijkniveau is een professionaliseringsslag gemaakt. In 2008 is de basis gelegd voor wijkactieplannen (WAP). In deze wijkactieplannen is voor elk van de acht wijken inzichtelijk gemaakt welke leefbaarheidsprojecten worden uitgevoerd. De Bewonerscommissies en de HBE zijn geraadpleegd, de wijkbeheerders hebben inbreng geleverd en er zijn wijk-schouwen gehouden. In de wijkactieplannen is een scheiding gemaakt tussen sociale en fysieke activiteiten in de wijk.	7
Opstellen leefbaarheidsplan per complex (2009)	Kwartaalrapportage 2009: Het project vertalen van portefeuillebeleid naar wijk en complexvisies, is iets vertraagd. De wijkvisies zijn gereed in het eerste kwartaal 2010. Kwartaalrapportage 2010: Het opstellen van de visies is vertraagd. De wijkvisies zijn in concept gereed en vormen de basis voor de complexplannen. De uitgewerkte visies zijn naar verwachting beschikbaar in vierde kwartaal 2010.	6
Inventariseren partners in de wijk (eind 2006 en 2007)	In de kwartaalrapportage 2007 is aangegeven dat dit project conform planning loopt.	7
Analyse netwerk in de wijk (2008)	Dit project is in 2008 vanwege organisatie-aanpassingen vooruit geschoven. De analyse en systematische uitwerking zijn in het eerste halfjaar 2009 afgerond.	7
Ontwikkelen Snorhavens (2008)	Het gaat om het aanleggen van aanlegplaatsen voor boten aan de Zijloever. De Sleutels beheert al dergelijke aanlegplaatsen en zou onderzoeken of zij aan een ander stuk oever hetzelfde zou kunnen doen. Aan dit project is verder geen vervolg meer gegeven.	6

Kwaliteit van wijken en buurten		
Project	Realisatie	Oordeel
Evaluëren en verder ontwikkelen SCHUIV (2007)	In 2007 heeft in alle wijken een wijkschouw en een opname van het SCHUIV (schoon, heel, uitstraling en veilig) plaatsgevonden. Hierbij zijn kleinere projecten direct uitgevoerd. De grotere onderwerpen leverden input voor de wijkactieplannen 2008. In 2008 is SCHUIV uitgevoerd in Oude Kooi en De Hoven	7
Participatiebeleid vormgeven en samenwerkingsovereenkomsten afsluiten (2006-2007)	In kwartaalrapportage 2007 is aangegeven dat het project volgens planning loopt. Voorbeelden van participatie en samenwerkingsovereenkomsten: <ul style="list-style-type: none"> • in 2007 nieuwe samenwerkingsovereenkomst HBV; • in 2007 nieuw sociaal statuut getekend; • in 2007 duidelijke overlegstructuur met bewonerscommissies vastgesteld; • in 2007 is in alle wijken een wijkschouw gehouden; • deelname Leids Platform Wonen; • in 2007 zorgloket Voorschoten geopend; • participatie De Sleutels in VWHR; • samenwerking Libertas inzake zakgeldproject; • samenwerkingscontract De Binnenvest; • deelname project Kan Wél; • samenwerking Gemiva-SVG Groep inzake nieuwbouw in De Lepelaar. 	7
Totaal		6,8

Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen		
Project	Realisatie	Oordeel
Vormgeven samenwerking Maatschappelijke Opvang (2006)	In 2006 is een samenwerkingscontract getekend met daklozenopvang De Binnenvest	7
Ontwikkelen projecten bijzondere doelgroepen (2007 en 2008)	In de kwartaalrapportage 2007 wordt aangegeven dat het project in het vierde kwartaal conform planning loopt. Voorbeelden uit de jaarverslagen; <ul style="list-style-type: none"> • Zakgeldproject • Jongerenproject De Kooi • In 2007 opening Zorgloket De Wegwijzer in Voorschoten • In 2009 project huisvesting jonge moeders In jaarverslag verantwoording over toewijzing aan verschillende instanties in kader huisvesting bijzondere doelgroepen.	7
Opstellen Wonen-Zorg-Welzijn beleid (half 2006 en 2007)	In 2008 is intern de kadernotitie Wonen-Zorg-Welzijn opgesteld. In 2010 is het implementatieplan Wonen-Zorg-Welzijn vastgesteld. Project is vertraagd, maar beleid is wel opgesteld.	6
Implementatie Wonen-Zorg-Welzijn beleid (2008-2010)	In 2009 is het WZW beleid opgenomen in de meerjarenbegroting. Het WZW-beleid heeft geleid tot interne afwegingen voor aanpassingen van complexen. Besluitvorming heeft in 2010 plaatsgevonden, waarna implementatie plaatsvindt via investerings- en onderhoudsprogramma's.	7
Totaal		6,8

(Des)investeren in vastgoed		
Project	Realisatie	Oordeel
Onderzoek mogelijkheden invoeren systeem conditiemeting (2007)	Voortgang project conform planning.	7
Uitwerken en implementeren SVB 2006 (incl. complexbeheerplannen) (2006 en begin 2007)	Voortgang complex conform planning.	7
Optimaliseren SVB 2007 Optimaliseren SVB 2008	In de SVB begroting 2008 staat vermeld dat het uiteindelijke doel is om vanaf 2009 volgens een vaste cyclus voor het strategisch voorraadbeleid te werken. De loop van 2007 en 2008 zijn gebruikt om deze cyclus verder te ontwikkelen, zodat in 2009 met de vaste cyclus gestart kan worden	7
Implementatie maatregelen SVB (2007-2010)	Zie score onderhoudstabel	7
Nieuwe driejaarscyclus SVB (2009 en 2010)	Het SVB wordt jaarlijks geactualiseerd en gemonitord.	7
Opstellen visie woonmilieus (eind 2008, begin 2009)	In de kwartaalrapportage van 2008 staat aangegeven dat het project leefbaarheid en woonmilieus per wijk gereed is.	7
Bouwen De Lepelaar (2006-2008)	In 2008 is dit project opgeleverd. Bestaat uit 42 huurwoningen, veertien koopappartementen, zestien wooneenheden voor Gemiva-SVG, 55 parkeerplekken en een wijkservicepunt, ingevuld door Activite	7
Bouwen De Genestetstraat (2006-2009)	Genestetstraat: gaat om 78 woningen. In 2009 eerste deel (56) opgeleverd. In maart 2010 zijn de laatste woningen opgeleverd. Dit project bood veel keuzemogelijkheden voor klanten in de afwerking van de woningen.	7
Ontwikkeling GEO (Van Voorthuizen locatie) incl. Marnixstraat en Zwarte Pad.(2006-2010)	Jaarverslag 2009: Op de Van Voorthuizen-locatie wordt gewerkt aan herontwikkeling. Op deze locatie, (voorheen 73 woningen) wordt nu een moskee gerealiseerd. Met de gemeente is afgesproken dat de Sleutels ook weer 73 woningen terug bouwt. Met de gemeente worden gesprekken gevoerd over de randvoorwaarden. Het doel is medio 2012 te starten met de bouw van de appartementen.	5
Ontwikkeling KEO, project Kooiplein (2006-2010)	Aandeel de Sleutels binnen dit plan bestaat uit 104 sociale huurwoningen inclusief parkeerplaats en 2.000 m ² maatschappelijk onroerend goed. In 2009 is met de ontwikkelaar en de gemeente een akkoord op hoofdlijnen gesloten.	7
Ontwikkeling Seringenstraat (2006-2010)	Eerste fase van de aanpak van Tuinstadwijk: het uitwerken van de voorstellen voor onderhoud in de Seringenstraat. Eind 2010, begin 2011 start de uitvoering. Fase 2 grootschalig onderhoud en fase 3 sloop/ nieuwbouw in 2012 en 2013.	6
Ontwikkeling De Kooi (2006-2010)	Vanaf 2006 is de Sleutels bezig samen met de bewoners een gebiedsvisie te ontwikkelen. Eind 2008 heeft de Sleutels een voorkeursscenario gepresenteerd. Draagvlak onder bewoners bleek beperkt. In 2009 mediationtraject met bewoners. November 2009 akkoord op hoofdlijnen met bewoners In 2010 start het eerste deelproject van fase 1: de onderhoudsgarantie van 364 woningen. Daarnaast start de uitwerking van andere onderdelen van het akkoord.	7

(Des)investeren in vastgoed		
Project	Realisatie	Oordeel
Ontwikkeling Alexanderstraat (2007-2010)	Vorbereiding voorlopig ontwerp Alexanderstraat. Medio december 2009 heeft de Sleutels een schetsplan bij de gemeente Leiden ingediend. Samen met de klankbordgroep/bewonerscommissie is een sociaal plan opgesteld. Halverwege het jaar is de Sleutels gestart met het verstrekken van de verhuiskostenvergoeding aan vertrekkende bewoners. Om realisatie van het nieuwbouwplan mogelijk te maken is de Sleutels in onderhandeling over de aankoop van enkele naastgelegen woningen. In startnotitie 2009 is aanvang bouw vastgesteld in voorjaar 2011 (realisatie zomer 2011).	7
Totaal		6,8

Overige/ andere prestaties		
Wonen een stem geven (profilieren via dialoog en samenwerking)		
Project	Realisatie	Oordeel
Raamovereenkomst herstructurering (2006)	In november 2007 is de raamovereenkomst ('Grote Deal') getekend door de bestuurder van de Sleutels en de gemeente Leiden. In deze overeenkomst is geregeld op welke wijze de Sleutels eigenaar wordt van de gronden van geëxpireerde erfpachten.	6
Ontwikkelen Woonvisie (2006)	In 2005 heeft gemeente Leiden de woonvisie opgesteld voor de periode 2005 - 2015. Op basis van deze woonvisie heeft De Sleutels ook een raamovereenkomst met de gemeente gesloten. In 2006 heeft de Sleutels de woonvisie gebruikt bij het opstellen van haar plannen, vooral als het gaat om herstructureringsplannen.	initiatief ligt bij gemeente
Relatiedag gemeente Leiden (2006)	Heeft plaatsgevonden.	7
Wijkbijeenkomsten (2006)	In het kader van wijkgericht ondernemen houdt de Sleutels wijkbijeenkomsten. In 2006 heeft de Sleutels bijeenkomsten georganiseerd. Deze zijn niet alleen gericht op de georganiseerde huurders, maar ook op overige geïnteresseerde huurders en op alle relevante in de wijk werkende instellingen.	7
Convenant daklozenopvang (2006)	In 2006 is een samenwerkingscontract met daklozenopvang De Binnenvest getekend.	7
Nieuw splitsingsbeleid corporaties (2007)	In 2007 is een nieuw splitsingsbeleid vastgesteld	7
Relatiedag bezit & tentoonstelling (2007)	In september heeft de Sleutels een bijeenkomst georganiseerd die gekoppeld werd aan de Open Monumentendagen. In de woonwinkel werd een tentoonstelling gehouden over Leidse bouwjuwelen uit de sociale woningbouw tussen 1900 en 1965	7
Relatiedag gemeente Voorschoten (2007)	In mei 2007 is een relatiedag met gemeente Voorschoten gehouden	7
Sociaal statuut herstructurering (2007)	Het sociaal statuut is in 2007 opgesteld	7

Overige/ andere prestaties		
Wonen een stem geven (profileren via dialoog en samenwerking)		
Project	Realisatie	Oordeel
Opstellen beleid concullega's	Beleid concullega's is niet opgesteld. Wel heeft de Sleutels in een aantal trajecten de samenwerking gezocht met collega-corporaties: <ul style="list-style-type: none"> • Werkgroep 'Sociale Agenda'; • Periodiek overleg; • Gezamenlijke reactie op prestatieafspraken; • Werkgroep Wonen-Zorg-Welzijn 	5
Overige prestaties die in de jaarverslagen worden genoemd bij het speerpunt profileren via dialoog en samenwerking		
Samenwerkingen	2007: <ul style="list-style-type: none"> • Concept regionaal kompas • Maatschappelijke opvang Zuid Holland Noord • Woomruimteverdeling maatschappelijke instellingen Regio Holland Rijnland 2008 <ul style="list-style-type: none"> • Conferentie Wonen Zorg Welzijn • Nieuwe regionale huisvestingsverordening • Herzien sociaal statuut op enkele punten • Lustrumviering met belanghouders • Convenant voorkomen huisuitzetting bij huurschuld • Samenwerking politie e.d. inzake veilige jaarwisseling 2009 <ul style="list-style-type: none"> • Deelname Woonbench • Miniconferentie waardeontwikkeling in de wijk • MRM scan • Samenwerkingsconvenant bijzondere doelgroepen • Evaluatie convenant voorkoming huisuitzetting • Werkbezoek en discussiebijeenkomst Raadcommissie Ruimte & Bereikbaarheid 	7
Totaal		6,7

Bijlage 4 Presteren naar opgaven

Leiden

Prestatieveld	Opgaven afgeleid uit woonvisie/regionale afspraken/ prestatieafspraken/ convenanten e.d.	Prestaties	Oordeel
Huisvesting van de primaire doelgroep	<p>Woonvisie: Programma van de corporaties geven aan de verkoop van ca. 800 sociale huurwoningen periode 2005-2015</p> <p>Prestatieafspraken 2010-2015: Verkoop van ca. 919 woningen 2010-2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2007: 16 (13 via koopgarant) • 2008: 104 (18 via Koopgarant) • 2009: totaal 66 woningen verkocht (56 via Koopgarant) • 2010: totaal 65 woningen verkocht (60 via Koopgarant) <p>CFV 2007-2009: de realisatie index m.b.t. verkoop is gemiddeld 72%</p> <p>Uitgaande van een evenwichtige verdeling over de corporaties in het werkgebied zou het voor de Sleutels gaan om ca. 288 woningen, ca. 28 per jaar.</p>	7
	<p>Regionale afspraken: Het aandeel sociale huurwoningen van de woningvoorraad van Holland Rijnland dient gelijk te zijn aan ca. 1,5 keer de omvang van de aandachtsgroep.</p> <p>Prestatieafspraken 2009-2015: De Leidse corporaties garanderen tot 2015 dat de omvang van de sociale woningvoorraad tenminste 1,5 maal de omvang van de doelgroep van beleid zal zijn.</p>	<p>Monitor prestatieafspraken geeft aan dat voor Leiden geldt: Uit Woon 2009 blijkt dat de factor 1,7 is.</p> <p>CFV 2006-2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 67,8% toegewezen binnen inkomensgrenzen Wht. • 70,7 naar 72,5% van max. redelijk • 87,4% passende toewijzing 	7
	<p>Convenant schuldhulpverlening (2008): Woningcorporaties treden bij beginnende achterstanden preventief op middels persoonlijk contact. Vroegtijdig opstarten van schuldhulpverlening en vroegtijdig aanpakken van de oorzaken van de problematische schulden, zodat huurders in staat zijn de draad weer op te pakken</p>	<p>De Sleutels heeft in 2007 al het conceptconvenant gevolgd.</p> <p>2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 10 woningen ontruimd ivm huurachterstand • huurachterstand is 0,59% <p>2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 woningen ontruimd ivm huurachterstand • huurachterstand is 0,49% <p>2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 woning ontruimd ivm huurachterstand • huurachterstand is 0,60% (toename komt door achterstand afhandeling dossiers bij stadsbank en mensen die hun baan zijn kwijtgeraakt en wachten op een uitkering) 	8

Prestatieveld	Opgaven afgeleid uit woonvisie/regionale afspraken/ prestatieafspraken/ convenanten e.d.	Prestaties	Oordeel
Huisvesting van de primaire doelgroep - vervolg		Maatregelen die de Sleutels vanaf 2008 heeft genomen: <ul style="list-style-type: none"> • huurders de huurbetalingen en eventuele aflossingen via de Sociale Dienst laten doen; • huurders met een problematische achtergrond extra in de gaten houden; • nauwere samenwerking met de wijkbeheerders en direct reageren op signalen; • huurders wijzen op de mogelijkheden van huurtoeslag en andere tegemoetkomingen; • verwijzen naar de Stadsbank en andere instellingen. 	
	Prestatieafspraken 2009-2015: Evaluatie convenant voorkomen huishuiszetting bij huurschuld	Het convenant is geëvalueerd	7
	Prestatieafspraken 2009-2015: Corporaties vullen gemeentelijke taakstelling statushouders in.	De Sleutels heeft in 2009 voldaan aan de taakstelling.	7
Kwaliteit van woningen en het woningbeheer	Woonvisie: Ambitie is om 3.500 extra levensloopbestendige woningen te krijgen tot 2010	Volgens afspraken tussen de corporaties binnen de VWHR heeft De Sleutels in 2007 het hele bezit in kaart gebracht met het 'sterrenstelsel' en zijn evt. maatregelen in beeld gebracht. In 2008 is de Lepelaar opgeleverd (70 senioren-app). Vanwege het ontbreken van een duidelijk kader is het moeilijk vast te stellen of een en ander voldoende is in relatie tot de opgaven.	6
	Woonvisie: Voor nieuw te bouwen woningen gelden Richtlijnen Kwaliteit Woningbouw	De Sleutels maakt hier gebruik van.	7
	Woonvisie: Corporaties hanteren bij de realisatie van bouwplannen het Dubo plus pakket	De Sleutels hanteert bij nieuwbouw het Dubo plus pakket. Bijvoorbeeld bij de projecten Genestetstraat en Alexanderstraat.	7
	Prestatieafspraken 2009-2015: Minimaal twee energielabels verbeteren bij renovatie.	De monitor geeft aan dat voor de Sleutels 381 woningen in de planning zijn opgenomen (2011-2013). In het eigen energiebeleid van de Sleutels is opgenomen dat bij renovatie minimaal twee stappen worden behaald.	6
	Prestatieafspraken 2009-2015: Vermindering gasverbruik met 20% 2008-2018	De Sleutels heeft in 2009 energiebeleid opgesteld: streven energiebesparing van 20% in tien jaar tijd. Dit is een besparing van 2% per jaar. In 2008 is ca. 1% gehaald en in 2009 ca 2%.	6

Prestatieveld	Opgaven afgeleid uit woonvisie/regionale afspraken/ prestatieafspraken/ convenanten e.d.	Prestaties	Oordeel
Kwaliteit van woningen en het woningbeheer - vervolg	Prestatieafspraken 2009-2015: Gebruik GPR of ander model om milieueffecten ingrepen te monitoren	De Sleutels gebruikt op dit moment geen model, wel rapporten adviseurs. Een model is in ontwikkeling in samenwerking met VABI.	6
	Prestatieafspraken 2009-2015: Meewerken communicatiecampagne energiezuiniger gedrag bewoners	Er wordt al een tijdje overlegd binnen de corporaties over Beter Peter. Van dit project is afscheid genomen. Een en ander moet nog worden opgepakt ten aanzien van deze afspraak.	6
	Prestatieafspraken 2009-2015: Opstellen actieplan energiebesparing	De Sleutels heeft het energiebeleid opgesteld in 2009, gemeente heeft dit ook in 2009 ontvangen.	7
	Prestatieafspraken 2009-2015: Hanteren Bouwbesluit + gebruik FSC-hout en niet-uitloogbare metalen	De Sleutels: De projecten Genestetstraat en Alexanderstraat voldoen aan het Dubo + pakket.	7
	Prestatieafspraken 2009-2015: Rekening houden met uitgangspunten Duurzame Stedenbouw en CO2-kansenkaart	De Sleutels houdt rekening met de uitgangspunten duurzame stedenbouw. M.b.t. de CO2 kansenkaart is in de monitor aangegeven dat de Sleutels nog niet bekend met de methodiek is. Er wordt een afspraak gemaakt met de Milieudienst hierover.	7
	Prestatieafspraken 2009-2015: Huismeester per 800 á 1.200 woningen	Monitor prestatieafspraken: wordt aan voldaan. Onduidelijk wat het aandeel van de Sleutels is.	6
Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	Regionale afspraken: ten aanzien van huisvesting bijzondere doelgroepen geldt voor de Sleutels een quotum van 22 per jaar.	<ul style="list-style-type: none"> In 2007: In 2007 heeft De Sleutels de quota voor toewijzingen aan instellingen gevuld In 2008 33 plaatsingen bijzondere doelgroepen. In 2009: 27 gehuisvest 	8
	Overeenkomst Cardea Jeugdzorg (2009): Beschikbaar stellen van vastgoed aan Cardea	2009: start tiernmoederproject met Cardea. In de loop van 2010 zijn de eerste woningen beschikbaar gesteld.	7
	Prestatieafspraken 2009-2015: Nieuwe traploze woningen voldoen aan 3*** levensloopgeschikt. Oplevering van 2.750 traploze woningen periode 2008-2014 (incl. renovatie). 100 woningen met 4 sterren en 19 woningen met 5 sterren.	<p>De resultaten zijn nog niet zichtbaar in de monitor.</p> <ul style="list-style-type: none"> Bijna 63% van het bezit van de Sleutels bestaat uit meergezinswoningen. Oplevering 2008 van de Lepelaar: 56 app. t.b.v. senioren en 16 wooneenheden voor Gemiva-SVG. De Sleutels heeft conform regionale afspraken het bezit in 2007 in kaart gebracht middels het sterrenstelsel. <p>Ook hier geldt dat het kader onduidelijk is en er niet hoger dan een cijfer 6 is gegeven.</p>	6

Prestatieveld	Opgaven afgeleid uit woonvisie/regionale afspraken/ prestatieafspraken/ convenanten e.d.	Prestaties	Oordeel
Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen - vervolg	Prestatieafspraken 2009-2015: Corporaties investeren in levensloop geschikt maken bestaande woningen en gebouwen	De Sleutels heeft hier geen apart beleid op. Het beter toegankelijk maken van complexen is geregeld via het wonen-zorg-welzijn beleid. Geen duidelijke prestaties danwel verantwoording zichtbaar.	6
	Prestatieafspraken 2009-2015: Reserveren woningen bijzondere doelgroepen	De Sleutels stelt woningen beschikbaar aan diverse instellingen en voldoet aan die vraag. Ervaring is dat er minder aanvragen vanuit de instellingen zijn.	7
	Prestatieafspraken 2009-2015: Zoeken van locaties voor bijz. huisvesting	Met betrekking tot de Voorthuizenlocatie is er contact met Activite over het bouwen voor bijzondere doelgroepen.	7
(Des)investeren in vastgoed	Woonvisie: Programma van de corporaties geven aan het renoveren van ca. 3.500 woningen 2005-2015 Prestatieafspraken 2009-2015 Renovatie van ca. 2.000 woningen tot 2015 (720 DS/120 per jaar)	CFV verbeteringen en renovatie: <ul style="list-style-type: none"> • 2007: 653 woningen • 2008: 324 woningen • 2009: 128 woningen <p>Uitgaande van de evenwichtige verdeling over de corporaties in het werkgebied zou het voor de Sleutels gaan om een aandeel van 1.260 woningen (ca. 126 woningen per jaar).</p>	7
	Woonvisie: De huidige plannen van de corporaties voor de periode tot en met 2009 komen neer op het slopen van ca. 1.100 woningen in de sociale woningvoorraad. Prestatieafspraken: Sloop van ca. 900 woningen 2010-2015	Sloop: <ul style="list-style-type: none"> • 2007: 0 woningen • 2008: 135 woningen • 2009: 3 woningen • 2010: 2 woningen <p>Het kader is niet duidelijk vastgelegd, waardoor niet hard gemaakt kan worden of de prestaties die geleverd worden voldoende zijn.</p>	6
	Woonvisie: De huidige plannen van de corporaties voor de periode tot en met 2009 komen neer op het nieuw bouwen van ook ca. 1.200 sociale huurwoningen daarmee wordt de afspraak om 800 sh woningen te bouwen gehaald.	<ul style="list-style-type: none"> • Genestetstraat: gaat om 78 egw woningen. In 2009 eerste deel (56) opgeleverd. In maart 2010 zijn de laatste woningen opgeleverd • De Lepelaar is in 2008 opgeleverd • Kooiplein is nog niet gerealiseerd. In 2009 is met de gemeente een akkoord op hoofdlijnen bereikt. • Groenordhallen: De Sleutels krijgt in 2012 woningen turnkey van de gemeente, nadat zij een complex overgegeven hebben. <p>Niet alle plannen zoals opgenomen in de woningbouwprogrammering van de Woonvisie zijn door de Sleutels gerealiseerd.</p>	6

Prestatieveld	Opgaven afgeleid uit woonvisie/regionale afspraken/ prestatieafspraken/ convenanten e.d.	Prestaties	Oordeel
(Des)investeren in vastgoed - vervolg	<p>Ten aanzien van De Sleutels is in het bouwprogramma opgenomen t/m 2009 aan sociale huurwoningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groenordhallengebied: 60 • Kooiplein: 60 • Genestetstraat: 40 • De Lepelaar: 56 <p>= 216 sociale huurwoningen</p> <p>Prestatieafspraken 2009-2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realisatie minimaal 320 soc. huurwoningen 2005-2009 • Realisatie minimaal 650 soc. huurwoningen, 700 markthuurokoopwoningen 2010-2015 	<ul style="list-style-type: none"> • De Sleutels heeft 96 sociale huurwoningen gerealiseerd. • Voor de Sleutels staan 239 woningen op het programma 	
	<p>Prestatieafspraken 2009-2015: Conversie van grond in erfpacht naar vol eigendom kan individueel afgesproken worden</p>	<p>Een en ander is in het verleden met de Sleutels geregeld via De Grote Deal overeenkomst.</p>	7
	<p>Prestatieafspraken 2009-2015: Overleg over mogelijke maatschappelijke meerwaarde bij verkoop gemeentelijk bezit</p>	<p>Trekker is gemeente. De afdeling Grondzaken van de gemeente is bezig met een actualisatie van de gegevens over de vastgoedportefeuille. Voorlopig wordt geen vierde lijst opgesteld. Af en toe vindt verkoop van vastgoed plaats. Via een lijst van geïnteresseerden worden in ieder geval Portaal, De Sleutels en SLS over verkopen geïnformeerd</p>	-
Kwaliteit van wijken en buurten	<p>Woonvisie: Op plaatsen waar de leefbaarheid sterk onder druk staat zullen aparte projecten worden geïnitieerd of bestaande aanpakken worden gecontinueerd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2007: €376.000 aan fysieke en niet-fysieke uitgaven geïnvesteerd • 2008: Het budget van €400.000 over 2008 is geïnvesteerd €148.000 sociale aspecten, €247.000 fysieke aspecten. • 2009: Tweederde van het aantal begrote projecten is uitgevoerd. In totaal is in 2009 €298.260 uitgegeven, waarvan €197.492 aan sociale leefbaarheid en €100.768 aan fysieke leefbaarheid. Het totale budget voor 2009 bedroeg €414.000. • 2010: Begroting €349.000/ realisatie €339.000 	7

Prestatieveld	Opgaven afgeleid uit woonvisie/regionale afspraken/ prestatieafspraken/ convenanten e.d.	Prestaties	Oordeel
Kwaliteit van wijken en buurten - vervolg		<ul style="list-style-type: none"> CFV: Ten aanzien van de sociale activiteiten investeert de Sleutels meer dan de referentiegroep en het landelijk beeld. De fysieke activiteiten blijven achter, maar dit komt doordat de Sleutels een deel van de fysieke activiteiten op onderhoud boekt. 	
	Prestatieafspraken 2009-2015: Opstellen integrale gebiedsvisies. Voor 2009 Oude Kooi, Slaaghwijk, Tuinstadwijk.	<ul style="list-style-type: none"> Oude Kooi: sinds 2006 is de Sleutels bezig om met bewoners tot een gebiedsvisie te komen. Eind 2009 is een akkoord op hoofdlijnen bereikt. Slaaghwijk: In 2008 is een wijkconferentie gehouden, waarna een plan van aanpak is opgesteld. Er is een stuur- en kerngroep opgericht waar de Sleutels aan deelneemt. Het plan van de stuurgroep voorziet in sociale en stedenbouwkundige maatregelen. Tuinstadwijk. De Sleutels werkt al enige jaren aan het opstellen van een gebiedsvisie voor Tuinstadwijk: Eind 2009 heeft de Sleutels een akkoord bereikt op hoofdlijnen voor het programma en het sociaal plan tussen de Sleutels en de bewonerscommissie Tuinstadwijk. 	7
	Overeenkomst Zakgeldproject met Libertas (2008): Het bieden van een zakgeldbaan aan drie jongeren	2008: de Sleutels heeft de zakgeldjongeren van Libertas aan betaalde klusjes geholpen.	7

Voorschoten

Prestatieveld	Prestaties (er is een beperkt kader)	Oordeel
Huisvesting van de primaire doelgroep	Regionale afspraken: het aandeel sociale huurwoningen van de woningvoorraad van Holland Rijnland dient gelijk te zijn aan ca 1,5 keer de omvang van de aandachtsgroep. Uit monitor prestatieafspraken blijkt dat dit gerealiseerd is.	7
	Q4 2007: 89% van de bewoonde woningen in categorie betaalbaar (gehele bezit) Q4 2008: 88% betaalbaar Q4 2009: 85% betaalbaar	6
Kwaliteit van woningen en het woningbeheer	Zie tabel renovatie en onderhoud (gehele bezit). De Sleutels realiseert voor alle jaren de opgestelde onderhoudsbegroting.	7

Prestatieveld	Prestaties (er is een beperkt kader)	Oordeel
Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	<p>Regionale afspraken: ten aanzien van de huisvesting van bijzondere doelgroepen geldt voor de Sleutels een quotum van 22 per jaar.</p> <p>In 2007-2009 heeft de Sleutels in goed overleg de quota voor toewijzingen aan instellingen (meer dan) gevuld. Ook heeft de Sleutels gebruik gemaakt van tijdelijke verhuur, om de instellingen zo goed mogelijk en op maat te bedienen.</p> <p>In 2008 is 1 woning toegewezen aan Vluchtelingenwerk Voorschoten In 2009 is 1 woning toegewezen aan Vluchtelingenwerk Voorschoten</p>	8
	<p>In het kader van de WMO is in 2007 in Voorschoten het zorgloket 'De Wegwijzer' geopend.</p> <p>De Sleutels verhuurt een ontmoetingsruimte aan Stichting Welzijn Ouderen Voorschoten.</p>	6
(Des)investeren in vastgoed	In de jaren 2006-2010 heeft in Voorschoten geen nieuwbouw plaatsgevonden.	-
Kwaliteit van wijken en buurten	<p>Noord Hofland:</p> <p>In 2006 heeft de Sleutels in de wijk Noord Hofland onderzocht hoe de leefbaarheid kan worden verbeterd. Na inventarisatie, waaronder een bewonersonderzoek, is in 2007 een visie op dit gebied ontwikkeld. In deze visie is verwoord dat het zwaartepunt ligt in een sociaalmaatschappelijke aanpak. De fysieke ingrepen zijn ondersteunend aan deze aanpak. De resultaten zijn omgezet in een plan van aanpak. Met de gemeente Voorschoten, Woonzorg Voorschoten en Politie Hollands Midden is een intentie-overeenkomst afgesloten voor de gezamenlijke aanpak van de leefbaarheid van Noord Hofland. In 2009 is de strategienotitie is vastgesteld.</p>	6
	<p>In 2009 is een besluit genomen over de gebiedsaanpak van de Jan Evertsenlaan e.o. Het gaat om een totaalaanpak voor het casco van de flats en het openbaar gebied rond de flats. Doel is het verhogen van het wooncomfort en het gevoel van veiligheid.</p> <p>Doel voor 2010 is om in samenspraak met de bewoners en de gemeente Voorschoten te komen tot een Programma van Eisen voor het openbaar gebied. Daarnaast wordt gestart met het herstel van de betonranden en het plaatsen van nieuwe hekwerken.</p>	6
	Samenwerking in Voorschoten met Thuis op Straat.	6
Overige prestaties	In 2007 heeft de Sleutels een bijeenkomst georganiseerd voor de wethouders, raadscommissieleden en ambtenaren in Voorschoten. Naast een rondrit door de wijken heeft de Sleutels haar visie en plannen in Voorschoten toegelicht en bediscussieerd.	6
	In 2009 is de Woonvisie 2010-2014 in samenspraak met de corporaties vastgesteld. Het is de bedoeling om te komen tot prestatieafspraken, deze zijn eind 2010 nog niet vastgesteld.	6

Onderhoud en woningverbetering de Sleutels 2007-2009

Begroting *1.000	Realisatie *1.000	Oordeel
2007 begroot gecorrigeerd € 14.644	2007 <ul style="list-style-type: none"> • Reparatie onderhoud: € 1.354 • Mutatie onderhoud: € 3.259 • Planmatig onderhoud: € 10.121 Totaal: € 14.734	7
2008 begroot (uit kwartaalrapportage) € 13.265	2008 <ul style="list-style-type: none"> • Reparatie onderhoud: € 1.464 • Mutatie onderhoud: € 3.245 • Planmatig onderhoud: € 8.888 Totaal: € 13.597	7
2009 begroot <ul style="list-style-type: none"> • Reparatie onderhoud: € 2.112 • Mutatie onderhoud: € 3.307 • Planmatig onderhoud: € 7.587 Totaal € 13.006	2009 <ul style="list-style-type: none"> • Reparatie onderhoud: € 2.370 • Mutatie onderhoud: € 3.114 • Planmatig onderhoud: € 8.571 Totaal: € 14.055	7

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas