



Jaarstukken 2017: de opmaat naar een klantgerichte toekomst

Bestuursverslag en jaarrekening 2017

Bestuursverslag 2017

Datum:	18 april 2018
Naam van de corporatie:	de Sleutels
Gemeente van vestiging:	Leiden
Adres:	Langegracht 70a, 2312 NV Leiden
Postadres:	Postbus 1041, 2302 BA Leiden
Telefoon:	(071) 516 26 36
Internet:	www.desleutels.nl
e-mail:	kcc@desleutels.nl
Nummer Kamer van Koophandel:	28028654
btw nummer:	80.13.82.075.B01
Toelatingsnummer:	L0295
Aangesloten bij:	Aedes, vereniging van woningcorporaties

Inhoud

Voorwoord	5
Opbouw	7
1. De Sleutels in het kort	8
1.1 Onze koers en speerpunten	8
1.2 Ons bezit	8
1.3 Portefeuillestrategie	9
1.4 Resultaten in het kort	11
2. Klantgerichte dienstverlening	12
2.1 Kwaliteit van de dienstverlening	12
2.2 Blijven verbeteren van onze dienstverlening	13
2.3 Klachten	14
2.4 Leefbare woonomgeving	15
3. Betaalbare woningen	16
3.1 Aanbod betaalbare woningen	17
3.2 Verhuur en huurbeleid	18
3.2.1 Verhuur	18
3.2.2 Huurbeleid en huurverhoging	19
3.3 Huurbetaling	20
3.4 Kwaliteit van het bezit	20
3.5 Energie en duurzaamheid	22
3.6 Verkopen	23
4. Sociaal vangnet	24
4.1 Verhuur aan bijzondere doelgroepen en bemiddeling	24
4.2 Lokaal maatwerk	25
4.3 Ouderen en zorg	25
5. Belanghouders & Samenwerking	26
5.1 HBE en Bewonerscommissies	26
5.1.1 Huurdersbelangenvereniging (HBE)	26
5.1.2 Bewoners, bewonerscommissies en beheergroepen	26
5.2 Samenwerking met gemeente en collega corporaties	27
5.3 Samenwerking met sociale partners	27
6. Bestuur & Governance	28
6.1 Governancecode	28
Raad van Commissarissen (RvC)	29
Het bestuur	29
6.2 Directeur-bestuurder	29
6.3 Verslag Raad van Commissarissen	31
Integriteit	32
7. Onze organisatie en medewerkers	36
7.1 Personele ontwikkeling	36

7.2	Organisatie in kaart	37
7.3	Organisatie ontwikkeling	37
7.4	Integriteit	37
7.5	Ondernemingsraad (OR)	38
8.	Financiële positie en continuïteit	39
8.1	Financiële continuïteit	39
8.2	Jaarresultaat	39
8.3	Continuïteit	39
8.4	Waardeontwikkeling van de vastgoedportefeuille	40
8.5	Marktwaaarde versus de beleidswaarde	41
8.6	De scheiding DAEB en niet-DAEB activiteiten	42
9.	Fiscale positie	43
10.	Treasury	45
11.	Interne beheersing en controle	47
12.	Jaarrekening	49
13.	Verklaringen	50
	Verklaring van de directeur-bestuurder	50
	Verklaring Raad van Commissarissen	50
	Begrippenlijst, afkortingen	51
	Bijlagen	54
	Bijlage 1: Overzicht van belanghebbende partijen	54

Voorwoord

Er is het nodige gebeurd in 2017. Aan het einde van het jaar was er veel tot rust gekomen dat aan het begin van het jaar nog volop aandacht vroeg. Tegelijkertijd zijn in de loop van het jaar bijna vanzelfsprekend nieuwe onderwerpen naar voren gekomen waarmee we aan de slag zijn gegaan.

Rust is er dit jaar gekomen rond de implementatie van de Woningwet. De wet heeft veel nieuwe verplichtingen met zich meegebracht en heeft geleid tot een toename van administratieve lasten en bureaucratie. Vanaf 2015 is in de implementatie veel tijd gaan zitten. Dat is dit jaar grotendeels onder controle gekomen, al heeft het over bijna de hele linie wel meer permanente administratie tot gevolg. De scheiding van ons bezit in een tak met DAEB-woningen en een tak met niet-DAEB-woningen is het meest ingewikkeld. Het beperkt ons in de mogelijkheden om flexibel maatwerk te bieden en bij renovaties tot optimalisatie te komen. Per keer zoeken we de beste aanpak binnen de regels. Ook tot rust gekomen is de huisvesting van statushouders. Hoewel de extra tijdelijke woningen pas in 2018 worden geplaatst, hebben we kans gezien alle statushouders in 2017 van woningen te voorzien. We werken daarin nauw samen met onze collega-corporaties in Leiden en Voorschoten.

In volkshuisvestelijk en financieel opzicht stemt 2017 tot tevredenheid. Van de sociale woningen die in de loop van het jaar door verhuizing beschikbaar kwamen, is 86% opnieuw verhuurd onder de aftoppingsgrenzen van de huurtoeslag. We voorzien dus in de allereerste plaats in woningen voor mensen met lage inkomens.

Bij de nieuwbouwwoningen die in het voorjaar beschikbaar kwamen aan het Kooiplein, hebben we de inkomensgrenzen juist aan de bovenkant opgerekt naar € 40.349. Ook mensen met een laag middeninkomen kwamen daardoor in aanmerking voor deze woningen. We hebben gemerkt dat dit zeer gewaardeerd werd.

Bij oppervlakkige beschouwing lijkt 2017 in financieel opzicht een erg florissant jaar. Van ons positieve resultaat van € 75 miljoen is echter € 62 miljoen het gevolg van de stijging van de waarde van het vastgoed. We werken in een gespannen woningmarkt. Dat leidt tot waardeinstijging van woningen maar helaas ook tot stilstand in de doorstroming. Het percentage verhuizingen is bij alle corporaties in onze regio beduidend lager dan voorgaande jaren en de inschrijftijd van woningzoekenden neemt gestaag toe. We breiden graag onze voorraad aan woningen uit maar het is ons in 2017 ondanks onze inspanningen niet gelukt een bouwlocatie te verwerven in Leiden of Voorschoten.

In 2017 is hard gewerkt aan de aanpak van woningen middels renovatie en herontwikkeling. Gestaag wegwerken van de geisers die in een aantal complexen nog aanwezig zijn, is zo'n aanpak. Een incident met koolmonoxide dat eind 2017 plaatsvond, maakt deze aanpak nog urgenter en leidt in 2018 tot versnelde uitvoering.

In de Centrale Blokken in de Oude Kooi moet niet alleen de geiser vervangen worden maar moet ook een groot deel van de woningen zelf opnieuw worden opgebouwd. Het is gelukt daarover overeenstemming te krijgen met alle belanghebbenden die zich hebben ingespannen voor behoud van deze monumentale woningen. Eensgezind wordt dit project in 2018 in uitvoering genomen.

Onze renovaties en herontwikkelingen staan in het teken van duurzaamheid. Zo is 'van gas los' een steeds dwingender thema geworden. In 2017 zijn hierover convenanten gesloten met de gemeente Leiden, woningcorporaties, energieleveranciers en beheerders van netwerken. Energiebesparing, klimaatadaptatie, hernieuwbare bronnen zijn thema's die de komende jaren of zelfs decennia onze agenda domineren. Bijna de helft van onze woningen heeft een energie-index van 1,8 of slechter, dus er is voorlopig nog werk genoeg te doen.

Bij ons staat verbetering van duurzaamheid nadrukkelijk op de agenda. Voor veel huurders is dit nog een vaag thema. Wij beschouwen het als onze opdracht om huurders

te betrekken bij de ambities op dit terrein. Alleen samen komen we tot een goede aanpak.

Het is ook aan ons om huurders in het algemeen een prominentere plaats te geven in ons werk. Naarmate de samenleving complexer wordt en organisaties anoniemer, groeit het risico op een kloof tussen ons en onze huurders. Onze huurders voelen dan dat ze in een afhankelijke positie verkeren. Wij zijn volkshuisvesters, hebben we in ons ondernemingsplan duidelijk gemaakt. Dan moeten we ook zorgen dat we onze huurders, onze klanten centraal zetten en goed bedienen. Geen afhankelijkheid maar volwaardige partners die samen zorgen voor goed wonen.

Die opdracht nemen we serieus. We hebben huurders gevraagd om te vertellen waar we ons werk beter, klantgerichter kunnen doen. Wij hebben slechts geluisterd en zijn niet in discussie gegaan. Deze luistersessies hebben ons ideeën en inspiratie gegeven om de volgende ambitie te formuleren: vanaf 2020 willen we koploper in klantgerichtheid zijn. Het jaar 2017 vormde daartoe de opmaat.

Gerda van den Berg
directeur-bestuurder

Esther van Beelen
Driss Ousji
Wilbert de Wilde
management team

Opbouw

Dit verslag is opgebouwd uit een bestuursverslag en een jaarrekening. Nieuw in de opbouw van het verslag is dat we onze prestaties toelichten aan de hand van de drie thema's uit ons Ondernemingsplan 2016-2020: klantgerichte dienstverlening, betaalbare woningen en sociaal vangnet.

Verder is in het bestuursverslag te lezen hoe het financiële beleid en treasury zijn uitgevoerd. Ook beschrijven we onze organisatie en het toezicht over 2017. De jaarrekening tot slot laat onze financiële prestaties over 2017 zien.

1. De Sleutels in het kort

De Sleutels is een middelgrote woningbouwvereniging. We zijn actief in de gemeenten Leiden en Voorschoten. We werken in een dynamische omgeving. De verwachtingen ten aanzien van onze organisatie veranderen snel. In een omgeving die ons voor uitdagingen stelt, willen wij bovenal goed volkshuisvestelijk presteren voor onze klanten. De nadruk van ons werk ligt dan ook op het beheren, onderhouden en bouwen van sociale huurwoningen met een passende kwaliteit, betaalbaarheid en excellente dienstverlening aan onze klanten.

1.1 Onze koers en speerpunten

In ons Ondernemingsplan 2016-2020 hebben wij onder het motto 'wij zijn volkshuisvesters' onze ondernemingsstrategie vastgelegd.

Deze strategie is een vertaling van onze visie:

De Sleutels biedt huurders en woningzoekenden met weinig kansen op de woningmarkt goede woningen in aantrekkelijke wijken.

Deze visie diende als leidraad bij het opstellen van onze ondernemingsstrategie. Daarin hebben wij drie speerpunten benoemd, die elk op hun beurt een aantal thema's omvatten. Deze speerpunten bepalen grotendeels onze strategische keuzes:

Klantgerichte dienstverlening

Hiermee bedoelen wij dat wij in ons handelen klantgericht zijn: we denken vanuit de huurder. Verbeterplannen komen samen met huurders tot stand en huurders vinden gemakkelijk hun weg naar ons via de woonwinkel of het klantenportaal. Ons streven is een hoge klanttevredenheid. Maar wij zien onze dienstverlening breder dan dat. Wij doelen hiermee ook op een leefbare woonomgeving. Geen woningen zonder een leefbare woonomgeving (schoon, heel en veilig). Een prettige woonomgeving is minstens zo belangrijk als een kwalitatief goede woning. Hoewel de Woningwet paal en perk stelt aan de investeringen in de woonomgeving, stellen wij alles in het werk zodat onze huurders met plezier in hun wijk wonen.

Betaalbare woningen

Wij zorgen voor voldoende betaalbare woningen door een gematigd huurbeleid te voeren. Daarnaast verbeteren wij de energetische prestaties van ons bezit waar mogelijk bij renovaties, projectmatig onderhoud en sloop/nieuwbouw (zie hiervoor verder punt "Duurzaamheid"). Met als gevolg: lagere woonlasten voor onze huurders. Daarbij blijven we alert op de relatie tussen de kwaliteit en de huur van de woning. Tevens werken we aan de veiligheid van onze klanten door het terugdringen van onveilige gastoestellen.

Sociaal vangnet

Als sociale woningcorporatie zetten wij ons ook in voor kortere wachttijden voor bijzondere doelgroepen en ontwikkelen en exploiteren wij (in samenwerking met zorgpartijen) woningen die geschikt zijn voor huurders met een bijzondere zorgvraag. Wij dragen er ook actief aan bij dat ouderen zo lang mogelijk in hun eigen woning (kunnen) blijven wonen.

1.2 Ons bezit

Ons bezit is ons voornaamste middel om invulling te geven aan onze missie en visie op lange termijn en onze speerpunten op de iets kortere termijn. Eind 2017 omvat het bezit van de Sleutels in totaal 7614 woningen (inclusief 6 woningen op voorraad voor verkoop) en 666 overige vastgoedeenheden (bedrijfspannen, garages en dergelijke). Het grootste deel van ons bezit ligt binnen de gemeente Leiden. Daarnaast hebben wij 565 verhuureenheden in de gemeente Voorschoten. Evenals voorgaande jaren bestaat het

grootste gedeelte van ons bezit uit woningen met een huur tussen € 414,02 en € 635,05. De gemiddelde energie-index van onze woningen is 1,71 (label C).

Sinds 2017 zijn woningcorporaties wettelijk verplicht hun diensten van algemeen economisch belang (DAEB) te scheiden van hun niet-DAEB-activiteiten. Ook wij hebben ons bezit administratief gescheiden. Het grootste deel van ons bezit bestaat uit DAEB woningen.

De volgende tabellen geven een overzicht van de belangrijkste kenmerken van ons bezit.

Totale voorraad in Leiden / Voorschoten

Bezit	Woningen	Overig
Leiden	7113	602
Voorschoten	501	64
Totaal	7614	666

tabel 1

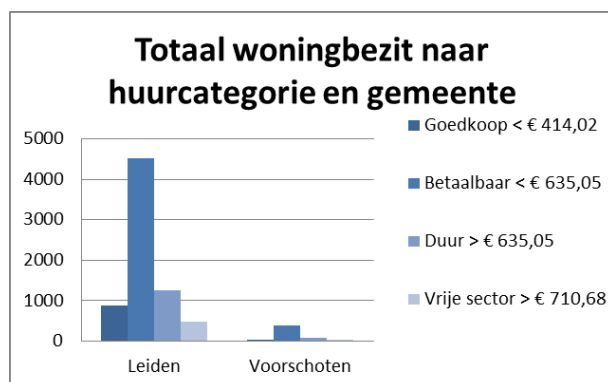
Verdeling bezit naar DAEB en niet-DAEB

Woningen	Leiden	Voorschoten	Totaal	Percentage
Goedkoop < € 414,02	885	17	902	11,9%
Betaalbaar < € 635,05	4520	379	4899	64,3%
Duur > € 635,05	1241	86	1327	17,4%
Vrije sector > € 710,68	467	19	486	6,4%
Totaal	7113	501	7614	100%

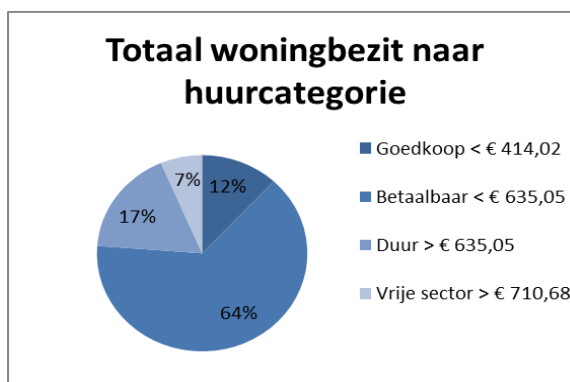
*overig bezit: ligplaatsen, antenne opstelpunt et cetera

tabel 2

Woningen naar huurcategorie en gemeente



grafiek 1



grafiek 2

1.3 Portefeuillestrategie

Onze missie en prioriteiten zijn in 2017 uitgewerkt in een herijkte portefeuillestrategie. Deze vormt de kapstok voor ons handelen en helpt ons de juiste afwegingen te maken. Hierin geven we aan wat we willen bereiken om de komende tien jaar onze woningvoorraad goed te laten aansluiten op de (veranderende) vraag van de sociale doelgroep.

Wat blijkt uit (markt)onderzoek?

Onze primaire doelgroep zijn woningzoekenden met recht op huurtoeslag. De tweede doelgroep waar we ons op richten, heeft op basis van inkomen recht op een sociale huurwoning. Uit (markt)onderzoek is gebleken dat deze doelgroepen voor het grootste gedeelte bestaan uit 1- en 2-persoons huishoudens. Nu al is dit ruim 80% en het aantal neemt toe. De samenstelling van onze huidige woningvoorraad past bij onze doelgroep:

woningzoekenden kunnen een passende woning vinden 70% van onze sociale huurwoningen is aangemerkt onder de aftoppingsgrenzen.

Naast eerder genoemde doelgroepen is er de doelgroep van middeninkomens die in Leiden en Voorschoten weinig mogelijkheden heeft. Deze groep bedienen we binnen onze bestaande voorraad.

Tot slot blijkt dat de energetische prestatie van onze voorraad achter blijft ten opzichte van de nieuwe doelstellingen van de overheid en gemeente Leiden. De komende jaren moeten we een inhaalslag maken.

1.4 Resultaten in het kort



2. Klantgerichte dienstverlening

Klantgerichte dienstverlening is en blijft een belangrijk speerpunt voor de Sleutels. Hiermee bedoelen wij dat wij in ons handelen klantgericht zijn: we denken vanuit de huurder. Ons streven is een hoge klanttevredenheid, zowel in het contact met huurders, als over onze woningen en de woonomgeving.

Doelstelling conform Ondernemingsplan	Te realiseren in 2017	Gerealiseerd op 31 december 2017
Onze klanten zijn tevreden over ons.	We scoren minstens 7,6 op de KWH-meting en vallen in de Aedes-benchmark in categorie B.	Onze score was 7,8 waarmee we tot categorie B behoren in de Aedes-benchmark.
De leefomgeving is schoon, heel en veilig.	Alle wijken scoren een voldoende op leefomgeving, schoon, heel en veilig	Op de Hoven en Prinsessenbuurt na scoren alle wijken een voldoende. De Hoven en Prinsessenbuurt maken deel uit van een wijkaanpak en hebben een tijdelijke wijkbeheerplan.

tabel 3

2.1 Kwaliteit van de dienstverlening

Ook in 2017 hebben wij veel aandacht besteed aan de kwaliteit van onze dienstverlening. Wij laten de beoordeling van onze dienstverlening doorlopend meten door KWH. Verbeterpunten die na analyse van de resultaten naar voren komen pakken we op. Ook gebruiken we de resultaten uit de KWH-metingen en uit de Aedes-benchmark om onze klantgerichtheid en de ambitie te toetsen.

KWH-beoordeling van onze dienstverlening door onze klanten

Over het algemeen werden we goed beoordeeld in 2017. Evenals vorig jaar scoren wij op alle onderdelen hoger of gelijk aan het gemiddelde. Onze gemiddelde totaalscore van 7,8 over 2017 is weliswaar gelijk gebleven aan die van 2016. Toch hebben we onze dienstverlening ook in 2017 weer iets verbeterd. Dit blijkt uit de toename van het aandeel van de huurders dat ons positief beoordeelt (tussen een 6,0 en een 10). Dat percentage is op alle onderdelen hoog. De duidelijkheid van onze medewerkers blijft iets om trots op te zijn.

Score de Sleutels ten opzichte van het landelijk gemiddelde

Onderdeel	Onze score	Percentage positief*	Landelijk gemiddelde
Contact	7,8	92%	7,5
Woning zoeken	7,7	96%	7,5
Nieuwe woning	7,8	94%	7,6
Huur opzeggen	8,0	97%	7,8
Reparaties	7,9	93%	7,9
Onderhoud	8,0	93%	7,9

*het percentage huurders dat ons een hoger cijfer dan een 6,0 geeft.

tabel 4

Ook ten opzichte van het landelijk gemiddelde (7,5) doen we het goed met onze gemiddelde totaal score van 7,8. We zijn opnieuw een plekje opgeschoven. In 2016 waren we nog nummer 37 van de 114, in 2017 zijn we nummer 36 van de 132. Ook in vergelijking met corporaties in onze regio, grootteklasse en stedelijkheid is onze score goed. Hiermee hebben een uitstekende uitgangspositie om verder te groeien.

De Sleutels ranglijst

Groep	Score	Ranking in groep	Totaal in groep
De Sleutels	7,8		1
KWH landelijk	7,5	36	132
Onze regio (West)	7,4	14	58
Onze grootteklasse	7,4	8	44
Onze stedelijkheid	7,4	4	37

tabel 5

Aedes Benchmark

KWH levert ook gegevens aan voor de Aedes-benchmark. Dit onderzoek beperkt zich tot het huurdersoordeel op de onderdelen Reparatieverzoeken, Betrekken van de woning en het Verlaten van de woning. Op alle drie de onderdelen scoort de Sleutels hoger dan het landelijk gemiddelde. De aanpassingen in het proces van reparatieverzoeken (in 2016) hebben dus hun vruchten afgeworpen.

Onderdeel	De Sleutels	Landelijk gemiddelde
Nieuwe huurders	7,8	7,5
Reparatieverzoeken	7,7	7,5
Verlaten van de woning	7,9	7,4

tabel 6

2.2 Blijven verbeteren van onze dienstverlening

Het verbeteren van de dienstverlening is een continu proces. Net als voorgaande jaren hebben we hier ook in 2017 veel aandacht aan besteed. Zowel met verdere uitwerking van onze wensen op strategisch vlak (klantvisie), als met het blijven optimaliseren van onze processen en ICT.

Onze klantvisie: koploper in klantgerichtheid

Eind 2016 is een werkgroep gestart met de invulling en uitwerking van een 'klantvisie' voor de Sleutels met als doel om te komen tot een meer klantgerichte organisatie. Gedurende het jaar 2017 is deze groep in diverse bijeenkomsten steeds verder ingegaan op zaken als: wie is onze klant, wat verwacht die van ons, hoe willen en kunnen wij hem bedienen, wat is daarvoor nodig? Begin 2018 is de klantvisie vastgesteld.

Luistersessies en luisterpanels

In 2017 hebben we de tevredenheid van de klant onderzocht door middel van twee luisterpanels. Deze hadden als onderwerpen 'het imago van de Sleutels' en 'het thuisgevoel in je huis en je buurt'. Een groep huurders werd daarbij door een externe geïnterviewd. Wat vinden zij van de onderwerpen? Hoe beleven zij dat? Deze luisterpanels hebben op diverse vlakken en op verschillende niveaus bijgedragen aan de ontwikkeling van onze klantgerichtheid. Enkele dingen konden we direct oppakken en verbeteren, zoals de gegeven informatie in de advertenties van onze woningen (energielabel en de servicekosten). Andere inzichten en belevenissen vinden een plek op een iets lange termijn. In 2018 worden leerpunten verder opgepakt.

Bewonersparticipatie

De Sleutels vindt het belangrijk dat huurders zelf kunnen meedenken en hun mening kunnen geven over zaken die voor hun woning of buurt van belang zijn. Wij zijn op zoek naar een manier om huurders daarin te betrekken. In 2017 hebben wij meerdere keren met de HBE van gedachten gewisseld om te komen tot een visie op bewonersparticipatie. De conclusie was, dat welke vorm we ook bedenken, het bij de ene groep wel kan werken en bij de andere totaal niet. Het 'ei van Columbus' bestaat niet als het om participatie gaat. Het is en blijft maatwerk.

Om de participatie en betrokkenheid van huurders in VvE-complexen te vergroten, zijn we in vier complexen (Kiekendiefhorst, Morslaan, Bartokstraat en de Lepelaar) gestart met het werven van huurders voor een zogenaamde 'voorbereidende commissie' (VBC).

Het is de bedoeling dat we samen met deze VBC de agenda van de Algemene Ledenvergadering voorbereiden en dat de standpunten van de huurders worden meegenomen in de besluitvorming. Tot nu toe hebben vijf huurders zich aangemeld voor deelname aan de VBC. In het complex De Lepelaar nodigen we de huurders uit om deel te nemen aan de Algemene Leden Vergadering (ALV).

Presentatie van onze woningen

Het is voor woningzoekenden belangrijk om goede foto's en informatie te krijgen bij advertenties van woningen op WoningNet. Daarmee krijgen zij een beter beeld van de aangeboden woning en of deze aan de wensen voldoet. In 2017 hebben wij de foto's van ons bezit vernieuwd. Hierdoor is het duidelijker om welke woning het gaat in onze advertenties op WoningNet.

Nieuwe betaalwijze

Begin 2017 namen we afscheid van de papieren acceptgirokaart en betalen huurders via de AcceptEmail. Dat gaat met één druk op de knop. Daarmee verhogen we het gebruikersgemak voor onze klanten.

Nieuw Document Management Systeem (DMS)

In 2017 is een nieuw DMS geïmplementeerd. Onze medewerkers kunnen via dit systeem alle documenten en informatie archiveren en raadplegen. Hierdoor kunnen wij de klant sneller helpen, en hoeven we niet in verschillende systemen te zoeken naar correspondentie en informatie. Ook biedt dit systeem de klant de mogelijkheid om een voorkeurskanaal (e-mail of post) te kiezen om informatie te ontvangen.

2.3 Klachten

Eind 2016 heeft de Sleutels haar klachtenprocedure aangepast. Minder stappen, meer direct contact, minder schrijven en meer aandacht. Tijdens het toepassen van de procedure in de praktijk in 2017 werd duidelijk dat de vernieuwde procedure hier en daar toch weer wat extra aanpassingen nodig heeft. Dit was onder andere nodig omdat we van document management systeem zijn gewisseld. De aanpassingen in de procedure krijgen in 2018 hun beslag.

Geschillencommissie

Het doel van de Geschillencommissie is om huurders in de gelegenheid te stellen om geschillen voor te leggen, nadat overleg met de verhuurder hierover niet tot een oplossing heeft geleid. Drie Leidse corporaties (de Sleutels, Ons Doel en Portaal) en hun huurdersbelangenorganisaties werken samen in de Geschillencommissie Woningcorporaties Leiden en volgen dezelfde klachtenprocedure. De Geschillencommissie is onpartijdig en bestaat uit één voorzitter en twee leden, en plaatsvervangers voor de leden. Twee leden worden voorgedragen door de huurdersbelangenorganisaties en twee leden door de woningcorporaties. Gezamenlijk kiezen ze een onafhankelijke voorzitter. De leden mogen niet werkzaam zijn bij één van de deelnemende corporaties. De commissie wordt bijgestaan door een secretaris. In 2017 is het Reglement van de commissie geactualiseerd.

Jaarlijks ontvangt de Sleutels het jaarverslag van de Geschillencommissie Woningcorporaties Leiden, waarin de commissie verantwoording aflegt over de door haar behandelde zaken. Dit jaarverslag wordt ter kennisname gebracht van de Raad van Commissarissen (RvC).

De Geschillencommissie ontving in 2017 twee klachten aangaande de Sleutels. Een geschil betrof weigering huurgewenning wegens te hoog inkomen. De commissie adviseerde de Sleutels om de klager in aanmerking te laten komen voor huurgewenning. Hun afweging deelden wij niet volledig, maar we besloten deze wel te volgen. Het tweede geschil ging over het niet geven van toestemming voor woningruil. De commissie heeft deze klacht ongegrond verklaard.

Geschillencommissie Warmtelevering

Per 1 januari 2014 is de Warmtewet van kracht. In deze wet zijn de regels rondom de levering van warmte vastgelegd. Na de komst van deze wet is de landelijke Geschillencommissie Warmtelevering opgericht. Met ingang van 1 november 2015 kunnen huurders en corporaties hun geschillen aan deze commissie voorleggen. In 2017 heeft één huurder van de Sleutels voor het eerst van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. Wij zijn nog in afwachting van de behandeling van de zaak.

Huurcommissie

De Huurcommissie is een onafhankelijke organisatie die zich bezighoudt met de geschillen tussen huurder en verhuurder over onderhoud, huurprijs en servicekosten van huurwoningen.

De Huurcommissie behandelde in 2017 voor de Sleutels 6 zaken. Zij deden 4 uitspraken over een huurverhoging na verbetering. Hierbij vond de Huurcommissie de huurprijs in twee zaken redelijk, in één zaak stelde de huurcommissie een lager bedrag vast en in één zaak heeft de huurder zijn bezwaar ingetrokken.

In een zaak waarbij de jaarlijkse huurverhoging was uitgesteld, vond de Huurcommissie de huurprijs redelijk.

In de laatste zaak waren de gebreken voor de Huurcommissie aanleiding om de huur (tijdelijk) te verlagen. Omdat wij het niet eens zijn met deze uitspraak gaan wij de kantonrechter om een uitspraak vragen. Op 31 december 2017 had de Huurcommissie geen zaken meer in behandeling.

2.4 Leefbare woonomgeving

Ons uitgangspunt is dat huurders prettig wonen in een schone en veilige leefomgeving en gebruik kunnen maken van maatschappelijke voorzieningen. Om dit te realiseren zetten wij in op een combinatie van fysieke en sociale aspecten. We stimuleren initiatieven van bewoners en nodigen ze uit om hun ideeën, wensen en tevredenheid aan ons kenbaar te maken, zodat we onze dienstverlening beter kunnen aansluiten op hun vraag.

Leefbaarheid

Om de leefbaarheid te verbeteren zetten wij wijkbeheerders en wijkconsulenten in. Zij beschikken over een leefbaarheidsbudget. In totaal hebben wij in 2017 € 272.000,- uitgegeven aan leefbaarheid. Alle wijken krijgen een score van onvoldoende tot goed op verschillende onderdelen zoals schoon, heel, veilig en sociaal. Op basis van die scores wordt er extra ingezet op die wijken die naar een matig of onvoldoende dreigen te gaan. In 2017 is er veelal ingezet op veiligheid door aanbrengen camerabewaking en afsluiten van brandpoorten.

Schoon, heel en veilig

Onze wijkbeheerders handhaven op schoon, heel, veilig en uitstraling. Dit doen ze in nauw overleg met onze huurders, en met gemeenten, politie, collega-corporaties en andere organisaties in Leiden en Voorschoten. In 2017 heeft team wijkbeheer de samenwerking gezocht met de gemeente Leiden om het (grof) vuil aanzienlijk te verminderen in de wijken waar onze huurders wonen. Het resultaat van deze samenwerking is positief. Daarnaast gaan de wijkbeheerders in gesprek met de bewoners en faciliteren hen daar waar nodig. Ook wijzen ze bewoners op hun eigen verantwoordelijkheid. Natuurlijk proberen wij vooral te komen tot zichtbare resultaten en structurele oplossingen voor onze huurders. Zo is er in 2017 extra ingezet op de invoering van nieuwe schoonmaakprogramma's en de uitvoering van ons nieuwe schotelbeleid.

Schoonmaak

De visie schoonmaak is vastgesteld en in 2016 uitgewerkt tot een nieuwe aanpak. We hebben alle complexen bij twee bedrijven aanbesteed. We werken met twee pakketten met elk een vaste prijs, zodat duidelijk is wat bewoners voor welke prijs aan schoonmaak

krijgen. In 2017 hebben we de pakketten aan bewoners aangeboden. Hierbij hebben we eerst een gratis 'nul' schoonmaakbeurt uitgevoerd en bewoners toelichting gegeven in huisbezoeken.

Schotelbeleid

In 2016 hebben we naar aanleiding van de bevindingen van een klantreis onze procedure voor schotelbeleid aangepast. In 2017 zijn we aan de slag gegaan met de nieuwe werkwijze. Het doel daarbij is de komende jaren in alle complexen een alternatief aan huurders te bieden en via de planning van Planmatig Onderhoud de schotels te verwijderen. Nieuwe schotels zijn conform het in 2016 gewijzigde huurreglement niet meer toegestaan.

Overlast en onrechtmatige bewoning

Met de bezuinigingen in de zorg en het streven om personen langer zelfstandig thuis te laten wonen, zagen we het aantal calamiteiten en overlastmeldingen sterk toenemen. In 2017 ontvingen we 940 overlastmeldingen.

We signaleren ook met regelmaat zorgwekkende situaties achter de voordeur van onze huurwoningen. Het gaat dan bijvoorbeeld om vervuiling, psychische problemen, eenzaamheid en huiselijk geweld. Hiervan doen we melding bij de hiervoor aangewezen zorginstanties. Waar mogelijk verwijzen we huurders zelf door. We zien het aantal zorgmeldingen snel oplopen ten opzichte van voorgaande jaren.

3. Betaalbare woningen

Wij zorgen voor voldoende betaalbare woningen door een gematigd huurbeleid te voeren. Daarnaast verbeteren wij waar mogelijk de energetische prestaties van ons bezit bij renovaties, projectmatig onderhoud en sloop/nieuwbouw. Het effect is lagere woonlasten

voor onze huurders. Daarbij houden wij oog voor de relatie tussen de kwaliteit en de huur van de woning. Tevens houden wij oog voor de veiligheid van ons bezit door het vervangen van onveilige gastoestellen.

Doelstellingen op dit speerpunt en realisatie 2017

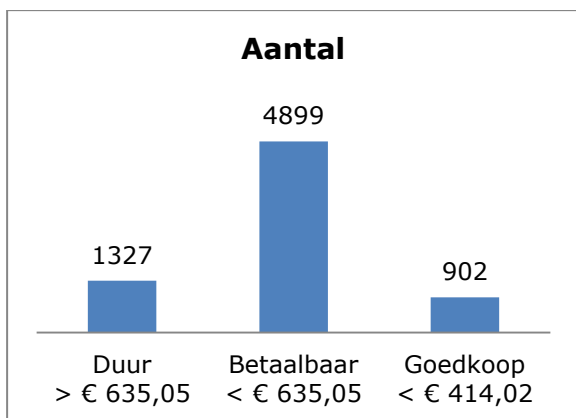
Doelstelling Ondernemingsplan	Te realiseren in 2017	Gerealiseerd op 31 december 2017
Er zijn betaalbare woningen voor huurders met recht op huurtoeslag.	Minstens 70% van de in 2017 verhuurde sociale woningen heeft een huur van maximaal € 635,05; nieuwbouw laten we buiten beschouwing.	Van ons sociale bezit heeft 81% van de woningen een huur onder de € 635,05. Van de nieuwe (sociale) verhuringen had 76% een huur van maximaal € 635,05.
Voor gezinnen zijn er geschikte woningen.	We bieden geschikte woningen aan.	Gezinnen hebben voorrang bij grotere woningen.
We verhuren woningen in de vrije sector, met een huur tot circa € 950.	Maximaal 10% van onze woningen verhuren we in de vrijesector.	Van onze woningen verhuren we 6% in de vrijesector, met een huur boven de € 710,68.
Er is een relatie tussen de kwaliteit van een woning en de hoogte van de huur.	De gemiddelde streefhuur ligt op 85% van de maximaal redelijke huurprijs (kwaliteit).	We houden bij verhuring de streefhuren aan.
We verliezen geen inkomsten door huurderfing.	De huurderfing is maximaal 1%.	De huurderfing was 0,64%.
We onderhouden onze woningen en renoveren waar nodig.	We voeren aan 33 woningen groot onderhoud met energetische maatregelen uit.	Laatste 33 gerenoveerde woningen in de Albert Verweijstraat opgeleverd volgens planning
We leveren nieuwbouwwoningen op.	We leveren 51 appartementen en 4 nieuwbouwwoningen op in project Kooplein.	Alle 55 woningen zijn opgeleverd volgens planning.
We verbeteren de energieprestatie van onze woningen, zodat ze een steeds betere energie-index hebben.	De gemiddelde energie-index bedraagt 1,92 of minder.	Onze gemiddelde energie-index is 1,71.
Het aantal woningen met een onveilig gastoestel neemt af.	Het aantal woningen met een onveilig gastoestel neemt af.	15 geisers verwijderd. Nu nog 592 geisers aanwezig binnen ons bezit

tabel 7

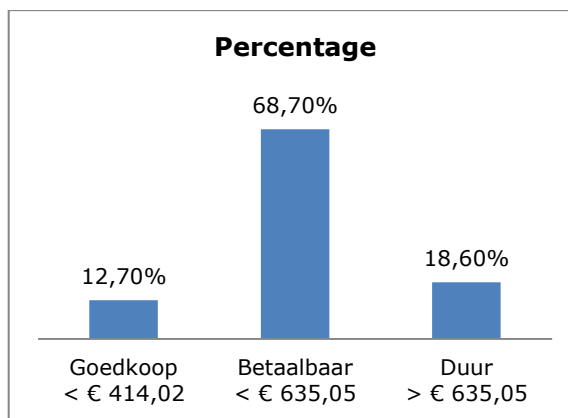
3.1 Aanbod betaalbare woningen

Wij streven ernaar minimaal 70% van onze sociale woningvoorraad (63% van het totale woningbezit) aan te bieden met een huurprijs onder de € 635,05. Hiermee ontstaat voldoende aanbod van betaalbare woningen voor huurders met recht op huurtoeslag. In 2017 hebben wij dit doel gehaald met ruim 81% van onze sociale woningen onder een huurprijs van € 635,05. Van ons totale bezit heeft iets meer dan 76% een huur onder de € 635,05. Van de nieuwe verhuringen in 2017 had 68% een huur van maximaal € 635,05.

Sociale woningvoorraad naar huurcategorie



grafiek 3



grafiek 4

De druk op de woningmarkt blijft onverminderd hoog. In de sociale verhuur zien wij zowel bij de Sleutels als regionaal een daling in het aantal verhuizingen. Het aantal ingeschreven woningzoekenden in de regio is inmiddels verder opgelopen naar 90.000, waarvan ruim 10.000 actief. Het gemiddelde aantal reacties op de advertenties van sociale woningen stijgt en ook de gemiddelde wachttijd: die loopt op naar 6,5 jaar.

Naast sociale woningen verhuurt de Sleutels ook vrijesectorhuurwoningen. Het aantal woningen met een huurprijs in de vrije sector is 6% ten opzichte van onze totale voorraad. Hiermee blijven wij binnen de gestelde norm van onze ondernemingsdoelstelling (<10%).

3.2 Verhuur en huurbeleid

3.2.1 Verhuur

Nieuwe verhuringen

In 2017 hebben wij in totaal 512 woningen verhuurd. Daarnaast hebben we 105 nieuwe contracten afgesloten voor overige zaken als bedrijfspanden, winkels, parkeerplaatsen, garages, bergingen en dergelijke. Van deze verhuringen hebben 451 huurders een sociale woning betrokken (< € 710,69) en 61 een vrije sector woning (> € 710,69).

Hiermee lag het aantal nieuwe verhuringen lager dan voorgaande jaren.

Nieuwe verhuringen woningen naar huurklasse

Verhuringen	Aantal
DAEB woningen	451
Niet-DAEB woningen	61
Subtotaal (verhuur woningen)	512
Niet-DAEB overig	105
Totaal	617

tabel 8

99,7% passend toegewezen

Woningcorporaties moeten vanaf 1 januari 2016 bij het toewijzen van sociale huurwoningen voldoen aan de norm voor passend toewijzen. Dat houdt in dat minimaal 95% van de woningen die wij toewijzen aan huurtoeslaggerechtigde huishoudens een huurprijs moet hebben tot de aftoppingsgrens die passend is voor de betreffende huishoudens. Hierdoor krijgen woningzoekenden een woning die bij hun inkomen past. De Sleutels heeft in 2017 ruimschoots voldaan aan de regelgeving rondom passend toewijzen door 99,7% passend toe te wijzen.

80% toewijzing aan de sociale doelgroep

Daarnaast moeten wij volgens de Woningwet minimaal 80% van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan huishoudens binnen de sociale doelgroep (met een inkomen van maximaal € 36.165,-). Verder mag 10% van de sociale huurwoningen worden toegewezen aan huishoudens met een inkomen tussen de € 36.165,- en € 40.349,-.

De overige 10% mogen wij vrij toewijzen, dus ook aan huishoudens met een hoger inkomen. In 2017 verhuurden wij 94,9% van de vrijgekomen woningen aan de sociale doelgroep, 4,6% aan de middeninkomens tot € 40.349,-. 0,5% is vrij toegewezen.

WoningNet

Onze kerntaak is de verhuur van sociale huurwoningen aan huishoudens met een laag inkomen. De reguliere toewijzing van vrijkomende woningen in de gehele regio Holland-Rijnland is geregeld via WoningNet. Woningzoekenden die zijn ingeschreven bij WoningNet kunnen via de website reageren op advertenties van vrijgekomen woningen van alle deelnemende woningcorporaties.

Verhuur van niet-DAEB woningen en ander bezit

Ook woningen in de vrije sector bieden wij aan via WoningNet. Kandidaten hoeven niet ingeschreven te staan om te kunnen reageren. Indien wordt voldaan aan de gestelde voorwaarden, kan iedereen reageren. Verhuring vindt plaats middels rangorde (voorrang voor gezinnen) en/of loting.

3.2.2 Huurbeleid en huurverhoging

Met ons huurbeleid streven we naar:

1. Zoveel mogelijk sociale woningen voor onze primaire doelgroep in aantrekkelijke wijken.
2. Een beperkt aanbod voor middeninkomens.
3. Voldoende opbrengsten voor exploitatie en investeringen.

Om deze doelen te bereiken, houden wij een gemiddelde streefhuur aan van 85% van de maximaal redelijke huurprijs. Daarnaast zorgen wij ervoor dat minimaal 70% van onze sociale huurwoningen een huurprijs heeft onder de aftoppingsgrenzen.

Huurverhoging

De jaarlijkse huurverhoging in 2017 werd beperkt door de maximale huursomstijging. De huursom houdt in dat de huren van sociale huurwoningen in 2017 maximaal mogen stijgen met inflatie plus 1%. De stijging geldt voor de veranderingen in huur bij zowel mutaties als de jaarlijkse huurverhoging. De inflatie is vastgesteld op 0,3%. Daarmee kwam de maximaal toegestane huursomstijging voor 2017 op 1,3%.

De Sleutels heeft de hoogte van de jaarlijkse huurverhoging in 2017, net als in voorgaande jaren, gebaseerd op de afstand tot de streefhuur en het inkomen van de huurder. Verhoudingsgewijs goedkope woningen kregen daarom procentueel meer huurverhoging. Ook hogere inkomens kregen procentueel meer huurverhoging dan lagere inkomens. Op deze manier realiseert de Sleutels uiteindelijk een betere verhouding tussen de prijs en de kwaliteit van de woningen.

In 2017 hebben we voor ruim 2767 sociale huurwoningen de huur niet verhoogd en ook voor 314 vrijesectorhuurders bleef de huur gelijk. Alle overige huurders kregen een huurverhoging tussen 0,3% en 3%.

Na de huurverhoging is de gemiddelde huur voor onze sociale huurwoningen € 537 en in de vrije sector betaalt de huurder gemiddeld € 866. In beide gevallen is dit een stijging van € 5 per maand. De totale huursomstijging van 2017 is 1,03%. Hiermee blijven we onder de maximaal toegestane stijging van 1,3%.

Bezwaar huurverhoging en huurverlaging op verzoek

In 2017 maakten 14 huurders bezwaar bij de Sleutels tegen de inkomensafhankelijke huurverhoging. Hiervan zijn 10 bezwaren toegekend en 4 huurders hebben na afwijzing hun bezwaar ingetrokken. Hierdoor zijn er geen bezwaren doorgestuurd naar de Huurcommissie.

Daarnaast ontvingen wij in 2017 van 10 huurders een verzoek tot huurverlaging. Zes verzoeken werden toegekend, vier keer omdat het inkomen was gedaald, één keer omdat huurder een CIZ/WMO indicatie had en vergeten was om bezwaar te maken en één keer omdat de huurprijs niet was afgetoet op de huurprijsgrens van een sociale huurwoning (€ 710,68). Vier verzoeken werden afgewezen, twee keer omdat de huurprijs nog passend was bij het inkomen en twee keer omdat er geen geldige reden was.

3.3 Huurbetaling

Huurachterstanden

De Sleutels voert een klantgericht incassobeleid. Persoonlijke benadering en begeleiding van huurders staat voorop. Dit doen wij door middel van brieven, telefonisch contact, uitnodigen voor een gesprek op ons kantoor, huisbezoek en begeleiden naar hulporganisaties. Als een huurder door omstandigheden zijn huur niet kan betalen, dan bieden wij de mogelijkheid om een betalingsregeling te treffen. We handelen snel bij een huurachterstand, want een kleine achterstand is via een betalingsregeling nog in te lopen.

Dat deze aanpak effectief is, blijkt uit de cijfers. Op 31 december 2017 ligt het percentage huurachterstand van de actieve huurders op 0,32% van de jaarhuur en van vertrokken huurders op 0,26%. Aan het eind van 2017 hebben wij 67 betalingsregelingen lopen.

De redenen zijn divers. De afgesproken regelingen worden wel goed nagekomen.

Ontruiming

De Sleutels voorkomt ontruiming zoveel mogelijk. Dit doen wij onder andere door in een zo vroeg mogelijk stadium contact met de huurder te zoeken en nauw samen te werken met hulpverlenende instanties. Daarnaast gebruiken wij bij huurachterstand een tweedekansovereenkomst. In 2017 is 1 woning ontruimd op grond van een betalingsachterstand. Deze huurder was met de Noorderzon vertrokken.

3.4 Kwaliteit van het bezit

Onderhoud en renovatie

We onderhouden onze bestaande woningen, zodat zij een goede kwaliteit hebben en hun waarde in de toekomst behouden. Het onderhoudsbudget voor 2017 bedroeg € 12,1 miljoen voor het gehele bezit. De bestedingen zijn uitgekomen op € 11,3 miljoen.

Type onderhoud / beheer	Uitgaven (€ x 1.000,-)
Planmatig onderhoud	4.866
Reparatie-onderhoud	2.620
Mutatie-onderhoud (incl. verbeteringen)	2.851
Dotatie aan VvE onderhoud	1.022
Totaal	11.359

tabel 9

Planmatig

In 2017 heeft de Sleutels € 4,8 miljoen uitgegeven aan planmatig onderhoud. Planmatig onderhoud betreft onder meer stuc- en schilderwerk, metsel-, voeg- en betonwerk, dak-, lift-, en CV-werkzaamheden. Gecorrigeerd met de onvoorziene uitgaven die niet begroot waren en het inkoopvoordeel, komt dit neer op iets meer dan 80% van het budget voor

planmatig onderhoud zoals dat in de begroting 2017 was opgenomen. Ons doel was dat er in totaal minstens 80% van het geplande onderhoud is uitgevoerd en daarmee moet minstens 80% van het budget gemoeid zijn. Beide doelstellingen zijn behaald in 2017 en daarmee kunnen we concluderen dat onze ramingen in de MeerjarenOnderhoudsbegroting (MJOB) op orde zijn.

Mutatie onderhoud

Een woning die vrijkomt, wordt weer in goede staat opgeleverd aan de nieuwe huurder. Vaak heeft de vertrekkende huurder zijn woning zodanig achtergelaten dat de woning direct weer kan worden doorverhuurd. Het komt ook voor dat er veel moet gebeuren om de woning weer op orde te brengen. Bijvoorbeeld door ouderdom van de woning of omdat de woning door de vorige huurder slecht is onderhouden.

In 2017 zijn 511 woningen gemuteerd. Dat is aanzienlijk minder dan in 2016, en ook minder dan begroot. Aan deze mutaties hebben we € 2,8 miljoen besteed. Gemiddeld hebben we daarmee € 5.579,- per woning uitgegeven.

Reparatieonderhoud

In 2017 zijn 7.060 reparatieverzoeken afgewikkeld met een totale uitgave van circa € 2,6 miljoen. Gemiddeld werd € 371,- per reparatie uitgegeven. Hiermee zijn de totale kosten voor reparatieonderhoud een stuk hoger dan begroot. Dit komt omdat we badkamers, keukens en toiletten renoveerden, die als reparatieverzoek waren aangemeld.

VvE-onderhoudsreserveringen

De Sleutels bezit in 39 VvE-'s woningen en ander onroerend goed. In totaal gaat het om 917 woningen en 189 overige verhuureenheden zoals garages en bergingen. Voor de kosten van beheer en onderhoud van deze woningen betalen wij jaarlijks een bijdrage aan de VvE's.

In 2017 bedroeg de bijdrage ten behoeve van de reserveringen voor onderhoudswerkzaamheden in totaal circa € 1,02 miljoen.

Projecten

De verbetering van de wijk de Kooi is in volle gang. Na de oplevering van de nieuwbouw Noordelijke Blokken in 2016, zijn 55 nieuwbouwwoningen opgeleverd op het Kooiplein in 2017. In voorbereiding is de hoog niveau-renovatie van de monumentale panden van de Centrale Blokken.

We zijn ook gestart met het realiseren van 50 woningen in het Nico van der Horstpark, op het terrein van het Hoogheemraadschap aan de Voorschoterweg. Dit project is een onderdeel van een complex dat uit 100 woningen bestaat dat in samenwerking met Ons Doel en de gemeente Leiden tot stand komt. De oplevering van het project vindt plaats in het tweede kwartaal van 2018.

In april hebben we de laatste opgeknapte woning opgeleverd in de Albert Verweijstraat. Daar is aan 163 woningen groot onderhoud met energetische maatregelen uitgevoerd.

Veel projecten staan de komende jaren op stapel om uit te voeren. In 2017 zijn wij in gesprek gegaan met een vertegenwoordiging van de bewoners van de betreffende projecten om samen na te denken over de toekomst en de mogelijke ingrepen.

Onderhoudsstaat

De onderhoudsstaat van bezit wordt uitgedrukt in een conditiescore. Dit is op een schaal van 1 tot 6, waarbij 1 de beste score is. De conditiemetingen van het bezit zijn conform de NEN 2767 opgepakt. Iedere 2 jaar laat de Sleutels deze scores herijken. Dit is een continu proces. In 2017 was de score over alle woningen gemiddeld 2,4. In 2018 wordt een nieuwe meting uitgevoerd.

Standaardkwaliteit bezit

De kwaliteit van de woningvoorraad van de Sleutels varieert. Niet alleen in bijvoorbeeld type en aantal kamers, maar ook in de kwaliteit van techniek, functionaliteit en de afwerking van de binnenzijde. In 2016 heeft de Sleutels reeds een standaard kwaliteit afgesproken voor de exterieurs. In 2017 is ook voor de interieurs een standaard kwaliteitsniveau vastgesteld. Hiermee zijn de kaders afgesproken bij onderhoudsingrepen.

Veiligheid

Natuurlijk staat veiligheid van onze woningen voorop. Open verbrandingstoestellen zoals geisers en moederhaarden vervangen we daarom door veilige toestellen. In 2008 constateerden we dat 1900 toestellen vervangen moesten worden. Begin 2017 waren er 1153 open verbrandingstoestellen in onze woningen. In december 2017 zijn we gestart met een project om alle 484 geisers in het complex "de Horsten" te vervangen voor boilers. Op 31 december 2017 hadden we daarvan 15 geisers vervangen. Eind 2017 zijn binnen ons bezit nog 592 geisers en 546 overige open verbrandingstoestellen, waarmee we in totaal op 1138 uitkomen.

3.5 Energie en duurzaamheid

De Sleutels investeert in duurzaamheid door een groot deel van haar woningbezit energiezuiniger te maken. Bijvoorbeeld met betere isolatie. Isolatie is belangrijk voor het wooncomfort en de gezondheid van de huurder. Ook draagt het bij aan het verlagen van de woonlasten door een besparing op de energierekening. Op deze manier neemt de Sleutels haar verantwoordelijkheid om de CO₂-uitstoot te beperken.

In 2017 hebben we weer een stap gezet met het energiezuinig maken van onze woningen. In 2017 werden 33 woningen energiezuiniger met de laatste opleveringen van een complex van 163 woningen aan de Albert Verweijstraat. Daarnaast hebben we 55 nieuwbouwwoningen opgeleverd die energiezuinig zijn.

In 2017 heeft dit geleid tot de volgende verdeling van ons totale woningbezit. De totale gemiddelde energieindex is 1,71 (C).

Woningbezit naar energie-index

Energie- index	Voorheen label	Aantal woningen	Percentage
0 - 0,61	A++	16	0,2%
0,61 - 0,80	A+	148	1,9%
0,81 - 1,20	A	1034	13,5%
1,21 - 1,40	B	868	11,4%
1,41 - 1,80	C	2852	37,5%
1,81 - 2,10	D	1162	15,3%
2,11 - 2,40	E	645	8,5%
2,41 - 2,70	F	517	6,8%
> 2,70	G	372	4,9%
Totaal		7614	100,0%

tabel 10

De in de tabel opgenomen woningaantallen zijn deels gebaseerd op de daadwerkelijke indexen en deels betreft het de zoals verstrekt bij het vastgestelde energielabel.

Leidse warmtevisie

De Leidse Warmtevisie, die ondertekend is door de gemeente en door alle partijen die betrokken zijn bij vastgoed en energievoorziening, toont aan dat de opgave om alle Leidse huizen in 2050 niet meer met aardgas te verwarmen enorm is. Ongeveer 50.000 huizen moeten in 33 jaar anders worden verwarmd. Dit zijn er gemiddeld 1.500 per jaar.

We starten daarom nu al met de meest kansrijke wijken. Het gaat dan om wijken met veel woningen die om bouwkundige redenen relatief gemakkelijk kunnen worden

aangepast, of om wijken die organisatorisch gezien het minst complex zijn om aan te sluiten op het warmtenet, of om een combinatie van deze factoren. Met diverse partijen is afgesproken om een pilot te starten in Leiden Zuidwest. De Sleutels omarmt het initiatief en houdt hier in het vervolg bij alle vastgoedplannen rekening mee. Wij kiezen hier als eerste optie voor aansluiting op het bestaande warmtenet.

In elke wijk wordt uiteindelijk het gasnet vervangen door een duurzame oplossing. De gemeente kijkt met bewoners en samenwerkingspartners welke oplossing het best past in een gebied. De Leidse warmtevisie is ook door de Sleutels in 2017 ondertekend.

3.6 Verkopen

Ons verkoopbeleid voorziet erin dat we woningen onder Koopgarantvoorwaarden aanbieden. Een kenmerk van Koopgarant is de terugkoopgarantie. Wanneer de eigenaar de woning wil verkopen, is hij verplicht de woning aan de Sleutels terug te verkopen. Naast de koopgarantvoorwaarden worden de woningen verkocht met een reductie van 15% op de taxatiewaarde. Op deze manier stellen we ook huishoudens met een laag middeninkomen in staat om met een beperkter risico een eigen woning te kopen.

In 2017 hebben wij de verkopen voornamelijk beperkt tot het doorverkopen van teruggekochte woningen. Slechts incidenteel hebben wij nieuw vrijgekomen huurwoningen ter verkoop aangeboden. Het aantal terugkopen in 2017 bedroeg 28 woningen. Daarvan zijn 21 woningen weer verkocht en 7 woningen zijn weer in verhuur genomen. Zes woningen maken aan het eind van het jaar nog deel uit van de verkoopvoorraad. In totaal zijn in het afgelopen jaar 38 woningen verkocht .

Vooruitlopend op de gevelrenovatie in de Slaagwijk hebben we besloten (voorlopig) te stoppen met de verkoop van de woningen in deze complexen. Verder zijn we gestart met een algehele inventarisatie om na te gaan of we moeten doorgaan met het verkopen van woningen. In 2018 nemen we hierover een besluit.

VvE-beheer de Sleutels

De complexen waar woningen zijn verkocht, worden een Vereniging van Eigenaren. In 2017 had de Sleutels in totaal 39 VvE complexen. Er zijn geen VvE's opgeheven of bijgekomen. De Sleutels heeft het VvE-beheer voor de bewoners van 37 VvE-complexen zelf uitgevoerd.

4. Sociaal vangnet

We zorgen ervoor dat we bijzondere doelgroepen, zoals ouderen en huurders die speciale zorg behoeven, ook goed huisvesten. We houden ons daarbij aan de afspraken met de gemeenten.

Doelstelling conform Ondernemingsplan	Te realiseren in 2017	Gerealiseerd op 31 december 2017
Er zijn geschikte woningen voor ouderen.	We bieden geschikte woningen aan.	Ruim 3000 woningen zijn geschikt voor ouderen (toegankelijk met minimaal rollator) en daarvan worden 880 woningen met voorrang aan deze groep verhuurd.
Er zijn geen wachtlijsten voor bijzondere doelgroepen.	We stellen woningen beschikbaar conform de afspraken met gemeenten.	Alle bijzondere doelgroepen en statushouders zijn gehuisvest.

tabel 5

4.1 Verhuur aan bijzondere doelgroepen en bemiddeling

Bemiddeling

Sinds 2010 bestaat de regeling huisvesten van bijzondere doelgroepen van Holland Rijnland. De regeling is in beginsel bedoeld om de doorstroming naar zelfstandig wonen vanuit zorginstellingen te organiseren. Instellingen met te huisvesten cliënten doen jaarlijks een aanvraag voor woningen bij Holland Rijnland Wonen (HRW). Deze wijst een aantal woningen voor 'bijzondere klantgroepen' toe aan de instellingen.

In 2017 zijn in totaal 180 woningen toegewezen aan 18 verschillende instellingen. HRW beoordeelt en verdeelt die woningen onder de 17 corporaties. De Sleutels kreeg 21 aanvragen toegewezen. Hiervan hebben we 15 aanvragen in 2017 geplaatst. De 6 overige aanvragen worden begin 2018 geplaatst. Net als voorgaande jaren was De Binnenvest de grootste afnemer gevolgd door Cardea, Rivierduinen en Rosa Manus.

De Binnenvest heeft vanuit de gemeente de opdracht gekregen om de bewoners die zij opvangen op een tijdelijke locatie elders te huisvesten. De Sleutels heeft hiervoor eind 2017 een extra eengezinswoning aangeboden op het contingent. Vanwege de behandeling van de aanvraag van de onttrekkingsvergunning bij de gemeente, wordt deze woning begin 2018 verhuurd. De Binnenvest gaat deze woning kamergewijs verhuren aan drie bewoners.

Huisvesten statushouders

Een bijzondere doelgroep zijn de statushouders. Vanuit de rijksoverheid krijgt elke gemeente een taakstelling voor het aantal statushouders dat vanuit asielzoekerscentra moet verhuizen naar reguliere woonruimte. Hiervoor werken de gemeente, Vluchtelingenwerk en de corporaties samen. Statushouders krijgen buiten WoningNet om een woning aangeboden.

De taakstelling voor de gemeente Leiden in 2017 was 164 personen te huisvesten (alle corporaties samen) waarvan 62 personen door de Sleutels. Deze taakstelling is ruimschoots gehaald met het huisvesten van totaal 170 personen. De Sleutels heeft hiervan 68 personen gehuisvest. De gezamenlijke taakstelling met Woonzorg in Voorschoten is 35 personen. Hiervan zijn alle 35 plaatsen toegewezen.

Ook heeft de Sleutels een bijdrage geleverd aan de opvang voor statushouders door voor de gemeente Voorschoten de verhuurwerkzaamheden en het beheer van de Marijkeschool te verzorgen. Hier verbleven gezinnen tijdelijk om vervolgens te verhuizen naar een zelfstandige woning. Medio 2017 heeft de gemeente besloten dat deze locatie niet meer nodig was.

Daarnaast realiseert de Sleutels samen met Ons Doel en de gemeente Leiden 100 woningen in het Nico van der Horstpark aan de Voorschoterweg, waarvan de helft bestemd is voor statushouders. Naar verwachting worden deze woningen in het voorjaar van 2018 verhuurd.

Urgentie aanvragen

De huisvestingsverordening Holland Rijnland voorziet in een urgentieregeling waarbij woningzoekenden die in een noodsituatie verkeren voorrang kunnen krijgen bij het vinden van een sociale huurwoning. De aanvraag moet ingediend worden bij één van de corporaties en wordt beoordeeld door de onafhankelijke Regionale Urgentiecommissie Woonruimteverdeling. In 2017 heeft de commissie in totaal 350 aanvragen (2016: 327 en 2015: 443) behandeld, waarvan er 174 zijn toegewezen (2016: 146 en 2015: 172). Onze medewerkers voeren regelmatig gesprekken met woningzoekenden en informeren hen of zij voor urgentie in aanmerking komen. Begin 2017 stonden nog 10 urgenten op de wachtlijst voor een woning. In 2017 zijn bij de Sleutels 45 aanvragen ingediend. Hiervan zijn 18 aanvragen toegekend. Eind 2017 hadden 6 urgenten nog geen woning gevonden. In totaal hebben dus 22 woningzoekenden met een urgentieverklaring een (nieuwe) woning gekregen in 2017.

4.2 Lokaal maatwerk

Om specifieke lokale knelpunten op te lossen, mogen wij bij 25% van de vrijgekomen woningen afwijken van de regionale regels bij het toewijzen aan nieuwe huurders. In 2015 hebben de gemeente Leiden, corporaties en de huurdersorganisaties gezamenlijk het voorstel voorbereid over deze invulling en de op te lossen knelpunten. De categorieën Leefbaarheid en Herstructurering, Experimenten, Wonen en Zorg en Leefijdseisen anders dan 55+, zijn de vier thema's waarbij wij lokaal maatwerk toepassen. In 2017 hebben wij 2 woningen onder het lokaal maatwerk aan bewoners toegewezen.

4.3 Ouderen en zorg

Eind 2014 werd ons beleid 'Wonen voor ouderen' vastgesteld. Ons beleid is erop gericht ouderen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen als zij dat willen. De Sleutels heeft ruim 3000 woningen die geschikt zijn voor ouderen (toegankelijk met minimaal rollator) en daarvan worden 880 woningen met voorrang aan deze groep verhuurd. Hiervoor zijn complexen aangewezen die toegankelijker kunnen worden gemaakt zonder uitzonderlijke kosten en die in ieder geval een scootmobielstalling bevatten.

In 2017 is een bedrag van € 75.000,- begroot voor voorzieningen in het kader "Wonen voor ouderen". Dit bedrag is bedoeld voor het aanbrengen van allerhande voorzieningen, in en om de woning, om het langer zelfstandig blijven wonen mogelijk te maken. Denk aan voorzieningen als elektrische deuropeners, verhoogde toiletspot, beugels, videofoon en voorzieningen voor het plaatsen en opladen van scootmobielen.

Dit budget is niet geheel gebruikt, door minder individuele aanvragen dan verwacht.

(Intermediaire) Verhuur aan zorginstellingen

De overheid stuurt op het zo lang mogelijk zelfstandig wonen van ouderen en mensen met een lichte zorgvraag. Dit is echter niet voor iedereen mogelijk. Daarom werken wij samen met zorg- en welzijnspartijen om woningaanbod te realiseren voor mensen met een specifieke zorgbehoefte. Dat doen wij onder andere door de integrale verhuur van zorgcomplexen, woningen en gemeenschappelijke ruimtes. Deze partijen verzorgen vervolgens zelf voor de (zogenaamde intermediaire) verhuur aan hun eigen klanten. In 2017 hebben wij met alle 11 intermediaire partijen afspraken gemaakt zodat zij zich aan de uitvoering van de Woningwet houden.

5. Belanghouders & Samenwerking

Als woningcorporatie hebben we klanten. Dat zijn onze huurders en de woningzoekenden in de regio Holland-Rijnland. Huurdersbelangenvereniging de Eendracht (HBE) is de directe vertegenwoordiger van hun belangen. Daarnaast vertegenwoordigen bewonerscommissies de specifieke belangen van huurders van een bepaalde buurt of een complex.

We hebben ook belanghouders. Dat zijn de gemeenten waar we werken: Leiden en Voorschoten. Maar ook de collega-corporaties in ons werkgebied en alle organisaties op het gebied van ondersteuning en zorg. Zij zijn onze partners bij de uitvoering van onze volkshuisvestelijke taken.

De Sleutels ziet de volgende organisaties als de belangrijkste belanghebbende partijen:

- Gemeente Leiden en Voorschoten
- Collega-corporaties, met name die in hetzelfde werkgebied (Ons Doel, Portaal Leiden, Woonzorg Nederland, Ymere en DUWO)
- De Huurdersbelangenvereniging de Eendracht (HBE)
- Bewonerscommissies
- Zorgpartijen en welzijnsorganisaties:
 - Activite
 - De Binnenvest
 - Buurtbemiddeling
 - Cardea.

Met deze organisaties is in 2017 overleg gevoerd. Dat gebeurde op het bestuurlijk niveau, beleidsmatig vlak en in de uitvoering (projecten, verhuur).

Een totaal overzicht van de belangrijkste partijen is opgenomen in bijlage 1.

5.1 HBE en Bewonerscommissies

Een goede relatie met onze huurdersvertegenwoordigers vinden wij belangrijk om de beschikbare middelen op de juiste wijze voor de bewoners in te zetten. Dat geldt zowel voor de leden van de vereniging, als voor de HBE, bewonerscommissies en andere belangenbehartigers. Deze relaties willen wij blijven koesteren, ondanks dat niet in alle gevallen de belangen synchroon lopen. Door naar elkaar te luisteren, hoeft de afstand nooit onoverbrugbaar te zijn of te worden.

5.1.1 Huurdersbelangenvereniging (HBE)

Onze huurdersorganisatie is Huurdersbelangenvereniging de Eendracht (HBE). We informeren hen over onze plannen rond vastgoed en overleggen over beleid dat voor huurders relevant is. Bij veel onderwerpen heeft de HBE het recht om advies uit te brengen.

In 2017 vond er 6 keer een overlegvergadering plaats van de HBE met de directeur-bestuurder. Belangrijke onderwerpen waarover in 2017 is gesproken, waren de prestatieafspraken met de gemeenten Leiden en Voorschoten, het voorstel voor de scheiding van DAEB- en niet-DAEB-bezit, het reglement voor de Geschillencommissie en de jaarlijkse huurverhoging.

Daarnaast is er overleg geweest over specifieke onderwerpen. Dit betrof het beleid rond huurverhoging bij woningverbetering, het voorkomen van overlast door huurders voor burens en mogelijkheden om de participatie van bewoners te vergroten.

De RvC heeft gediscussieerd over mogelijkheden en beleid op het gebied van duurzaamheid. De HBE heeft deelgenomen aan deze discussie.

5.1.2 Bewoners, bewonerscommissies en beheergroepen

We vinden het belangrijk dat bewoners meedenken. Dat kan op ons initiatief, maar ook op dat van henzelf. In 2017 waren 22 bewonerscommissies actief. Daarmee overlegt de

Sleutels op diverse momenten over complexaangelegenheden, zoals bij de afrekening servicekosten, rondom onderhoudsprojecten, over de kwaliteit van de schoonmaak van algemene ruimtes en over handhaving in de projecten. Op initiatief van en in samenwerking met de bewonerscommissies is in 2017 veel opgepakt op het gebied van 'schoon, heel en veilig'. Zo is in verschillende complexen camerabeveiliging aangebracht en zijn de schoonmaakprogramma's uitgebreid. Een aantal bewonerscommissies is betrokken geweest bij de aanscherping van de handhavingstaak van onze wijkbeheerders.

Naast de 22 bewonerscommissies, zijn ook 6 beheergroepen actief. De beheergroepen richten zich meestal op (eenmalige) activiteiten in en om een woongebouw. Een beheergroep (Prinsenhoek) wil een officiële BC worden. In 2018 komen hiervoor verkiezingen in samenwerking met de HBE.

5.2 Samenwerking met gemeente en collega corporaties

Leiden

In Leiden zijn verschillende corporaties werkzaam. Onderling is er regelmatig contact en overleg. Dat kan gaan over beleidsmatige zaken maar ook over concrete kwesties in de uitvoering. In het voorjaar van 2017 hebben we gezamenlijk een Woonmanifest opgesteld. Met als doel bij lokale politieke partijen de speerpunten op het gebied van sociale huisvesting onder de aandacht te brengen zodat zij deze punten in hun verkiezingsprogramma's opnemen. Kwetsbare bewoners, behoefte aan bouwlocaties en ondersteuning van duurzaamheidsambities waren de leidende thema's in het manifest. Het manifest is goed ontvangen door de lokale politiek.

Eind 2017 hebben de Leidse corporaties de prestatieafspraken voor 2018 met de gemeente ondertekend. Deze zijn een specificatie van de afspraken die gelden voor de periode 2016-2020. De huurdersorganisaties van de corporaties in Leiden hebben deze afspraken niet ondertekend. Zij vonden dat de gemeente de belangen van de huurders in het Doelencomplex dermate terzijde had geschoven, dat zij geen vertrouwen meer hadden in overleg met de gemeente. Begin 2018 zijn de huurders weer aangeschoven bij het overleg dat op regelmatige basis plaatsvindt.

Voorschoten

Ook in Voorschoten werken corporaties en gemeente samen. Hoewel ons woningbestand in Voorschoten slechts beperkt is, hebben we wel samen met corporatie Woonzorg Nederland prestatieafspraken gemaakt met de gemeente. Ook de HBE heeft deze afspraken ondertekend.

5.3 Samenwerking met sociale partners

We zijn als corporatie een sociale huisvester. Dat betekent dat we ons ook inzetten voor mensen die extra ondersteuning nodig hebben. In de gemeentelijke samenwerkingsregio Holland Rijnland hanteren we hiervoor de zogenaamde contingentregeling. Organisaties voor maatschappelijke opvang, zoals de Binnenvest voor daklozen en Gemiva voor mensen met een verstandelijke handicap, hebben ieder jaar het recht een van tevoren afgesproken aantal woningen (een 'contingent') bij corporaties te vragen. Dit vormt de basis voor samenwerking tussen gemeenten, corporaties en zorgpartijen.

Ook in 2017 hebben we op veel manieren met allerlei organisaties in het sociale domein samengewerkt: van de begeleiding van huurders met een zorgvraag tot aan gezamenlijke vroegsignalering van schulden. Sociale wijkteams, wijkagenten en buurtwerkers zijn belangrijke partners bij het leefbaar houden van de omgeving van onze woningen. Voor uitzonderlijke gevallen hebben we het Münchhausenoverleg. Daar worden oplossingen gezocht voor situaties die iedere afzonderlijke organisatie te boven gaan.

6. Bestuur & Governance

De directeur-bestuurder, de Raad van Commissarissen (RvC) en de Algemene Ledenvergadering (ALV) zijn verantwoordelijk voor het bestuur en toezicht op de Sleutels. De bestuurder bestuurt, de Raad houdt toezicht en de leden roepen ter verantwoording.

6.1 Governancecode

De Sleutels onderschrijft de beginselen die vastgelegd zijn in de Aedescode en de Governancecode woningcorporaties.

De geldende Governancecode woningcorporaties is de code van 1 mei 2015.

Deze code is ingedeeld in vijf principes die leidend moeten zijn voor iedereen die betrokken is bij het bestuur van en toezicht op een woningcorporatie. Een aantal bepalingen is dwingend voorgeschreven ('pas toe'). Voor de overige bepalingen geldt dat corporaties daarvan kunnen afwijken als dit volgens de betreffende corporatie tot een beter resultaat leidt. De corporatie moet wel altijd uitleggen waarom zij hiervan afwijkt.

De Sleutels hanteert een overzicht waarin alle bepalingen met daarnaast een toelichting zijn opgenomen. Hieruit blijkt welke acties zo nodig nog genomen moeten worden, wat de bijbehorende relevante documenten zijn en waar relevante informatie in het jaarverslag en op de website te vinden is. Dit overzicht is besproken met de directeur-bestuurder en onder de aandacht van de (voorzitter van de) RvC gebracht.

Dialog met belanghebbende partijen

De algemene ledenvergaderingen maken deel uit van de contacten met en verantwoording aan belanghouders.

De Sleutels overlegt regelmatig op alle niveaus met huurdersorganisaties, gemeenten en maatschappelijke instellingen. Soms is dat incidenteel. Daarnaast neemt de directeur-bestuurder deel aan verschillende netwerken.

In 2017 zijn de prestatieafspraken 2017-2020 met de gemeente Voorschoten geëvalueerd. Tegelijkertijd is vastgelegd welke prestatieafspraken in 2018 worden opgepakt, de zogenaamde Jaarschijf 2018. Dit laatste is ook gebeurd voor de gemeente Leiden. Met deze gemeente zijn in 2015 afspraken gemaakt voor de periode 2015-2020.

De deelname van de directeur-bestuurder en de managers aan stedelijke debatten is te beschouwen als een vorm van contact met belanghouders.

In maart 2017 organiseerde de Sleutels het woondebat dat jaarlijks wordt gehouden op initiatief van de gemeente Leiden, de woningcorporaties en de huurdersvertegenwoordiging. De titel van het Woondebat 2017: Wonen in een kleurrijke wijk. Het centrale thema was: "Hoe zorgen we ervoor dat het prettig wonen blijft in de wijken, ook als er veel verandert?" Die vraag hebben we tijdens dit Woondebat aan de bewoners zelf gesteld. Voorts zijn in Leiden diverse presentaties gehouden voor gemeenteraadsleden.

Algemene Ledenvergadering (ALV)

Het aantal leden van de Sleutels per einde 2017 bedroeg 255. In 2017 is de ALV tweemaal bijeen geweest, op 20 juni en op 28 november.

Vast agendapunt in juni was het jaarverslag en de jaarrekening 2016 met een doorkijk naar 2017. De balans en verlies- en winstrekening 2016 werden vastgesteld. Gesproken is over de rol van de ALV in de nieuwe Woningwet. Voor woningcorporaties die een vereniging zijn, is sinds kort in de wet vastgelegd dat de ledenvergadering de gelegenheid moet krijgen om schriftelijk advies uit te brengen over besluiten die door het bestuur aan de RvC worden voorgelegd ter goedkeuring. Dit roept veel praktische vragen op over de manier waarop het moet worden georganiseerd. Tot slot hield de manager Vastgoed een presentatie over "Energiebesparende maatregelen".

In de najaarsvergadering kwamen de plannen voor 2018 aan bod. Opnieuw is gesproken over de rol van de ledenvergadering. Hiervoor is een werkgroep samengesteld. Afgesproken is dat deze werkgroep in 2018 advies uitbrengt aan de ledenvergadering. Tot slot zijn de leden geïnformeerd over de herbenoeming van de commissarissen de heren Ton Lindhout en Wiegert van der Meij voor een tweede termijn van vier jaar. Voor deze herbenoemingen is een positieve zienswijze van de Minister ontvangen.

Raad van Commissarissen (RvC)

De RvC bestond in 2017 uit vijf personen. De RvC heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur en op de algemene gang van zaken bij de Sleutels en de met haar verbonden ondernemingen en staat tevens het bestuur met raad ter zijde. In het verslag van de RvC zijn in paragraaf 6.1 de taak en werkwijze van de RvC nader beschreven, evenals de wijze waarop de RvC hieraan in 2017 invulling heeft gegeven.

Het bestuur

De vereniging wordt bestuurd door een directie, die bestaat uit één of meer personen; deze is geen lid van de vereniging (art. 9 lid 1 statuten van de Sleutels). De vereniging wordt vertegenwoordigd door de directie (art. 13 lid 1 statuten). Een aantal besluiten van de bestuurder is op grond van art. 15 van de statuten onderworpen aan goedkeuring van de RvC.

6.2 Directeur-bestuurder

Sinds 1 maart 2011 is Gerda van den Berg directeur-bestuurder van de Sleutels.

Taak en werkwijze

De directeur-bestuurder is belast met het besturen van de Sleutels. Dit houdt onder meer in dat zij verantwoordelijk is voor:

- de realisatie van de doelstellingen;
- de strategie;
- de financiering;
- het beleid;
- de resultatenontwikkeling;
- het beleid ten aanzien van deelnemingen van de corporatie.

De directeur-bestuurder legt hierover verantwoording af aan de RvC. De directeur-bestuurder vervult haar taak in het belang van de woningcorporatie volgens de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen en weegt daarbij de belangen van de corporatie en de betrokkenen af.

De directeur-bestuurder verschaft de RvC tijdig de informatie die nodig is voor de uitoefening van de taak van de RvC.

De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en voor het beheersen van de risico's verbonden aan de activiteiten van de woningcorporatie. De directeur-bestuurder rapporteert hierover en bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de door de RvC ingestelde Auditcommissie.

Tegenstrijdige belangen

Elke vorm en schijn van belangenverstremming tussen de Sleutels en de directeur-bestuurder wordt vermeden. De statuten en de Governancecode woningcorporaties bevatten een uitwerking van dit belangrijke uitgangspunt.

In 2017 is geen sprake geweest van tegenstrijdige belangen met betrekking tot de directeur-bestuurder, zoals bedoeld in principe 3A/bepaling 3.7 van de Governancecode per 1 mei 2015.

Bestuursbesluiten

De belangrijkste bestuursbesluiten 2017:

- het vaststellen van beleidsstukken, waaronder: huurprijzen deelgebied 5a van het Kooiplein; huurprijzen ligplaatsen Snorhaven; huurverhoging 2017; kosten onderhoud portiekverlichting; procesbeschrijvingen; klantvisie en klantbeloften;
- het vaststellen van (financiële) stukken waaronder de jaarstukken 2016 (het jaarverslag en de jaarrekening); sociaal jaarverslag 2016; de jaarrekening 2016 van SPO B.V.; de jaarlijkse planningscyclus, 24 Business risks; financiële uitgangspunten 2018-2027; bedrijfsjaarplan 2018, bedrijfsbegroting 2018 en meerjarenbeeld 2018-2027; interne procuratie-afspraken;
- het vaststellen van stukken die een relatie hebben met de nieuwe Woningwet, zoals: de definitieve scheiding DAEB/niet-DAEB, biedingen aan de gemeenten Leiden en Voorschoten in het kader van de prestatieafspraken, het reglement financieel beleid en beheer 2017;
- het vaststellen van stukken die te maken hebben met vastgoedprojecten, waaronder: de projectevaluatie Tuinstadwijk; toekomstvisie Noorderkwartier (basisstuk); (kaders om te komen tot een) startnotitie Vivaldistraat; evaluatie Hoeken/Oorden/Plaatsen/Zijden, Jan Evertsenlaan e.o., Tuinstadwijk nieuwbouw en Prinsenhoek; intentieovereenkomst Villa Puzzelstuk; startnotitie en investeringsplan de Rondedans; toekomst Beatrixstraat; startnotitie centrale blokken de Oude Kooi;
- het vaststellen van diverse interne (personele) stukken, waarbij te denken valt aan: het medewerkersonderzoek; secundaire arbeidsvoorwaarden; sociaal jaarverslag 2016; BHV- en ontruimingsplan; verzuimbeleid en procedures; bedrijfstijd.

Permanente Educatie

Vanaf 1 januari 2015 zijn bestuurders en toezichthouders verplicht tot Permanente Educatie (PE). Bestuurders moeten in de periode 2015 - 2017 108 PE-punten behalen, wat neerkomt op 108 studiebelastingsuren. Het aantal door de directeur-bestuurder in 2017 behaalde PE-punten bedraagt: 26. Totaal in de periode 2015 - 2017: 116.

Beleidsdoelstellingen, doelstellingen, strategie en randvoorwaarden

De directeur-bestuurder heeft met instemming en goedkeuring van de RvC de visie en missie van de Sleutels, haar doelen (Klantgericht dienstverleners/Betaalbare woningen aanbieden/Sociaal vangnet creëren) en ambities geformuleerd in het Ondernemingsplan 2016 - 2020. Met dit Ondernemingsplan als basis legt de directeur-bestuurder jaarlijks de beleidsvoornemens en jaarbegrotingen voor aan de RvC en rapporteert periodiek over de voortgang hiervan.

Horizontale dialoog

De directeur-bestuurder vervult haar taak in het belang van de woningcorporatie volgens de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen en weegt daarbij de belangen van de corporatie en de betrokkenen af.

Als bij de vereniging betrokkenen, kunnen onder meer worden beschouwd bewoners, gemeenten, maatschappelijke organisaties op het terrein van zorg, welzijn en veiligheid en collega-corporaties.

Remuneratie

In dienst per: 1 maart 2011

Bezoldiging van 01-01-2017 tot en met 31-12-2017: € 124.868 (2016: € 120.650)

Pensioenvoorziening: € 19.605 (2016: € 19.605)

Op 1 januari 2013 is de Wet Normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) in werking getreden. De Minister heeft voor de corporatiesector aanvullende normen op deze wet vastgesteld: 'De Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting'.

Op grond van deze Regeling geldt voor de directeur-bestuurder in 2017 een maximale bezoldiging van € 151.000 (beloning, pensioen, onkosten).

Nevenfuncties

- Lid van de Raad van Toezicht van Stichting Jeugdbescherming West (€ 6.050)
- Lid van de Raad van Toezicht van BplusC Leiden, bibliotheek plus cultuureducatie (vrijwilligersvergoeding)
- Lid bestuur Praktijkschool Waterland te Leiden (onbezoldigd)
- Lid bestuur Stichting Heilige Geest – of Arme Wees- en Kinderhuis te Leiden (onbezoldigd)

6.3 Verslag Raad van Commissarissen

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen (RvC) zijn omschreven in artikel 22 lid 1 van de statuten. Ze zijn verder uitgewerkt in het reglement voor de RvC. Dit reglement wordt in 2018 geactualiseerd.

Samenstelling Raad van Commissarissen en nevenfuncties

Gedurende dit verslagjaar bestond de RvC uit de volgende leden:

Naam, geslacht, geboortedatum	Functies en relevante nevenfuncties
Robert Hein Broekhuijsen, man Voorzitter (7 augustus 1958) Op voordracht van de huurdersbelangenvereniging per 1 januari 2013 Herbenoemd per 1 januari 2017	Partner Ivy Advocaten Lid van het Hof van Discipline van de Orde van Advocaten Lid Raad van deskundigen Transparency International Nederland Lid curatorium post doctorale opleiding Forensisch Financieel Deskundige Erasmus universiteit Lid Raad van Advies Institute For Financial Crime (IFFC)
Ageeth Ouwehand, vrouw Vicevoorzitter (31 maart 1963) Op voordracht van de OR per 1 januari 2013 Herbenoemd per 1 januari 2017	Voorzitter Raad van Bestuur Beweging 3.0 Voorzitter bestuur VPTZ Nederland Extern lid Klachtencommissie Leids Universitair Medisch Centrum Bestuurslid Stichting Atletiek Vereniging Rijnsoever te Katwijk
Geurt van Randerat, man (7 februari 1974) Op voordracht van de RvC per 1 november 2011 Herbenoemd per 1 november 2015	Zelfstandig ondernemer Directeur/eigenaar van SITE Urban Development Mede-eigenaar Zorgboerderij Hoogkamer te Koudekerk Gastdocent gebiedsontwikkeling TU Delft Voorzitter redactieraad gebiedsontwikkelingen.nu Lid bestuur Stichting Forum voor stedelijke ontwikkeling Voorzitter Gulden Fenix prijs NRP
Ton Lindhout, man (16 maart 1952) Op voordracht van de huurdersbelangenvereniging per 1	Voorheen stadsvernieuwer en stadsdeelmanager te Den Haag. Voorts Wijkmanager, interim-manager, hoofd Wijkveiligheid en Strategisch Adviseur Wonen te Utrecht.

januari 2014 Herbenoemd per 1 januari 2018	Per 1 januari 2017 gepensioneerd.
Wiegert van der Meij, man (27 januari 1969) Op voordracht van de RvC per 1 januari 2014 Herbenoemd per 1 januari 2018	Register-accountant Ondernemer Lighthouse IP B.V.

tabel 12

Rooster van aftreden

30 oktober 2019	Geurt van Randeraat (2e termijn)
31 december 2020	Ageeth Ouwehand (2e termijn)
31 december 2020	Robert Hein Broekhuijsen (2e termijn)
31 december 2021	Ton Lindhout (2e termijn)
31 december 2021	Wiegert van der Meij (2e termijn)

De heren Lindhout en Van der Meij zijn in 2017 herbenoemd en bevinden zich sinds 1 januari 2018 in hun tweede termijn. Op grond van de Woningwet is voor de herbenoeming een aanvraag voor een zienswijze op de geschiktheid en de betrouwbaarheid ingediend bij de Minister voor Wonen en Rijksdienst (Autoriteit woningcorporaties, Inspectie Leefomgeving en Transport). Namens de Minister heeft de Inspecteur ILT/Autoriteit woningcorporaties op grond van de ontvangen en nader ingewonnen informatie voor beide commissarissen een positieve zienswijze gegeven.

Profiel Raad van Commissarissen

Voor het profiel van de RvC verwijzen wij naar de website. Het profiel is niet ingrijpend gewijzigd gedurende dit verslagjaar. We denken een evenwichtig samengestelde RvC te hebben bereikt door een goede mix van kennis, kwaliteiten en eigenschappen. Zowel bestuurlijke ervaring als deskundigheid op het gebied van volkshuisvesting, projectdeskundigheid, financiële deskundigheid en juridische deskundigheid zijn aanwezig.

Integriteit

Bij de vervulling van de vacatures, maar ook in de loop der tijd, wordt uitdrukkelijk gelet op mogelijke belangenverstrengeling of de schijn van belangenverstrengeling. Uit zowel interne als externe contacten kwam niet naar voren dat er sprake zou zijn van belangenverstrengeling of van schending van integriteitscode die voor ons als leidraad geldt. De criteria van de statuten en van de Governancecode woningcorporaties zijn richtinggevend. De onafhankelijkheid van ieder van de leden is niet in het geding en er spelen geen tegenstrijdige belangen.

Algemeen organisatorische werkzaamheden

De RvC kwam 6 maal bijeen voor reguliere vergaderingen.

Daarnaast waren er een tweetal beleidsochtenden. Het programma voor de eerste ochtend: een kennissessie over de Woningwet en de governancecode, en zelfevaluatie met de nadruk op de aspecten samenwerking en teameffectiviteit. Beide activiteiten werden uitgevoerd en begeleid door BDO.

De tweede ochtend stond in het teken van 'Duurzaamheid' ("Duurzaamheid: geen WILLEN meer maar MOETEN"). Deze bijeenkomst werd ook bijgewoond door een vertegenwoordiging van onze huurdersorganisatie.

Op 12 september 2017 vond bij de Sleutels de governance inspectie plaats. Vertegenwoordigers van de Autoriteit woningcorporaties voerden een tweetal gesprekken, één met de directeur-bestuurder en één met de RvC.

Onder governance verstaat de Autoriteit de activiteiten van besturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang. De governance inspectie was gericht op de besturing van de corporatie en het toezicht van de RvC.
Overall conclusie: de governance is van een voldoende niveau.

Voorafgaand aan de reguliere vergaderingen had de voorzitter van de RvC een voorbespreking over de vergaderagenda met de directeur-bestuurder. Ook bespraken zij op dat moment de tussentijdse ontwikkelingen.
De voorzitter en de vicevoorzitter hebben begin 2018 jaargesprekken met een vertegenwoordiging van de Ondernemingsraad en met de leden van het managementteam, alsmede met (vertegenwoordigers van) de huurdersorganisatie. Normaliter vinden deze gesprekken in 2017 plaats, maar om agenda-technische redenen respectievelijk door de barre weersomstandigheden op 11 december 2017 zijn deze gesprekken verschoven.

De landelijke en lokale politieke ontwikkelingen werden gevolgd en leidden regelmatig tot overleg met de directeur-bestuurder. Berichten over de corporatie in de regionale media werden door de directeur-bestuurder gemeld aan de RvC en leidden zo nodig tot onderlinge afstemming en actie.

Zoals gebruikelijk waren er twee algemene ledenvergaderingen; deze werden voorgezeten door de voorzitter van de RvC.

De leden van de RvC zijn allen lid van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW).

Financiële werkzaamheden

De financiële jaarstukken 2016 werden door de RvC in aanwezigheid van de accountant besproken. Dit betrof het jaarverslag, de jaarrekening, incl. het accountantsverslag en de controleverklaring van de accountant.

Ook werden, na voorbereiding door de Auditcommissie, in de RvC besproken: de jaarrekening 2016 van SPO B.V., de RvC-rapportages, het bedrijfsjaarplan 2018, de bedrijfsbegroting 2018 incl. het meerjarenbeeld 2018-2027 en de managementletter interim controle 2017.

Overzicht genomen besluiten

Een deel van onderstaande opsomming betreft besluiten die door de directeur-bestuurder ter goedkeuring aan de RvC zijn voorgelegd.

- Procedure herbenoeming heren Lindhout en Van der Meij
- (Financiële) Jaarstukken 2016 de Sleutels
- Jaarrekening 2016 SPO B.V.
- Voorstel aanpassing vergoeding RvC
- Definitief scheidingsvoorstel DAEB/niet-DAEB
- Reglement financieel beleid en beheer 2017
- Uitgangspunten en planning visitatie 2018
- Bedrijfsjaarplan 2018, Bedrijfsbegroting 2018, incl. het meerjarenbeeld 2018-2027 (ter goedkeuring voor extern gebruik)
- Mandatering directeur-bestuurder bij de begroting
- Startnotitie centrale blokken de Oude Kooi
- Prestatieafspraken met de gemeenten Leiden en Voorschoten

Commissies

De RvC heeft een drietal subcommissies ingesteld ter ondersteuning van het toezicht:

- een Auditcommissie: bestaande uit Ageeth Ouwehand en Wiegert van der Meij,
- een commissie Projectontwikkeling: bestaande uit Geurt van Randeraat en Ton Lindhout en
- een Remuneratiecommissie: bestaande uit Ageeth Ouwehand en Robert Hein Broekhuijsen.

De taak van deze subcommissies is voorbereiding van de besluitvorming van de RvC. De commissies voorzien de RvC van advies. De commissies werken volgens een vastgestelde werkwijze. De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.

Auditcommissie

De Auditcommissie kwam in het verslagjaar driemaal bijeen ter bespreking van de financieel-technische zaken. De belangrijkste besprekpunten:

- de periodieke rapportages van de organisatie aan de RvC, inhoudelijk alsmede de opzet / vormgeving daarvan
- de stand van zaken opvolging managementletter 2016
- de financiële jaarstukken 2016 (de jaarrekening 2016, het accountantsverslag
- de scheiding DAEB/niet-DAEB
- de accountantskosten
- het bedrijfsjaarplan 2018, de bedrijfsbegroting 2018, het meerjarenbeeld 2018-2027
- (het rapport van de) de interim controle 2017
- mandatering directeur-bestuurder bij de begroting
- stand van zaken ICT

Daarnaast overlegde de commissie met de accountant.

Commissie Projectontwikkeling

De commissie Projectontwikkeling is in 2017 driemaal bijeen geweest. 'Rode draad' in de overleggen vormt de projectenportefeuille: nieuwe, lopende en afgeronde projecten. Aan bod kwamen: het Noorderkwartier (voortgang), de Vivaldistraat (selectieleidraad), het Doelencomplex (stand van zaken, voortgang), de Centrale Bokken de Oude Kooi (stand van zaken, voortgang, startnotitie), huisvesting voor statushouders / Voorschoterweg (stand van zaken).

De Beatrixstraat en de Rondedans werden besproken vanuit de invalshoek 'transitie van bezit' (omzetting bedrijfsruimte naar woonruimte).

In het verslagjaar is op verzoek van de RvC besloten om een concreet vastgoedproject te laten evalueren door een externe partij. De commissie heeft meegedacht over de opdrachtformulering voor het onderzoeksbureau en de keuze van het project. Centrale vraag van het onderzoek was "Heeft de Sleutels gekregen wat zij heeft gevraagd?". Niet los daarvan te zien zijn de mogelijke leerpunten voor de Sleutels als het gaat om de uitvoering van een vastgoedproject. Daarbij valt te denken aan allerlei aspecten, van contractering tot communicatie, van aanbesteding tot planning. BOAG Advies en Management heeft het project Sibeliusstraat e.o. (groot onderhoud met verbeteringen, 56 woningen) doorgelicht. In de RvC-vergadering van november heeft zij haar bevindingen en aanbevelingen gepresenteerd.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie heeft in juli een functioneringsgesprek met de directeur-bestuurder gevoerd. Het beoordelingsgesprek vindt plaats in januari 2018.

Permanente Educatie

Sinds 1 januari 2015 zijn bestuurders en toezichthouders verplicht tot Permanente Educatie (PE). In 2017 moesten toezichthouders minimaal 5 PE-punten behalen. 1 PE-punt staat voor 1 vol contactuur van een PE-activiteit.

Het aantal in 2017 behaalde PE-punten bedraagt:

- Robert Hein Broekhuijsen (voorzitter): 7
- Ageeth Ouwehand: 8
- Ton Lindhout 13
- Wiegert van der Meij: 8
- Geurt van Randeraat: 6

Remuneratierapport

Algemeen

De maximale vergoeding voor leden van Raden van Commissarissen van een woningcorporatie is gekoppeld aan de maximale bezoldiging van de bestuurder van die corporatie. De gedachtegang daarbij is als volgt:

- de maximale bezoldiging van een bestuurder van een corporatie is vastgelegd in de "Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting 2014". Deze Regeling wordt jaarlijks gewijzigd. De bij de maximale bezoldiging behorende bedragen staan in een staffel die specifiek geldt voor woningcorporaties. Deze staffel koppelt de maximumbeloning van een bestuurder aan: de grootte van de corporatie (het aantal woningen) én aan het inwoneraantal van de gemeente waar de corporatie werkzaam is. De Sleutels valt in bezoldigingsklasse F van de staffel. De daaruit voortvloeiende maximale bezoldiging voor de directeur-bestuurder in 2017 is: € 151.000,-).
- In de Wet Normering Topinkomens (de WNT) is vastgelegd dat de vergoeding voor de leden van de Raad maximaal 10% bedraagt van het bezoldigingsmaximum dat voor de bestuurder geldt. Voor de voorzitter van de Raad geldt een maximum van 15%.
- De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (de VTW) heeft deze percentages in haar "Beroepsregel bezoldiging commissarissen" verlaagd naar 7,5% resp. 11,55%.

De Sleutels

De vergoeding van de leden van de Raad van de Sleutels bedraagt sinds 2013 € 8.275,- voor de leden en € 11.585,- voor de voorzitter (bedragen excl. btw).

In juni 2017 heeft de Raad besloten zijn vergoeding met ingang van 1 januari 2017 vast te stellen op:

- € 9.103,- (= € 8.275,- + 10%) excl. btw voor de leden, en
- € 12.744,- (= € 11.585,- + 10%) excl. btw voor de voorzitter.

Voorts is besloten de komende twee jaren de vergoeding stapsgewijs met 10% per jaar te verhogen.

Redenen voor verhoging van de vergoeding zijn de behoefte aan beter toezicht, de enorme uitbreiding van de taken van de RvC op basis van de vernieuwde wetgeving. De overheid schrijft voor dat daar een redelijke vergoeding tegenover moet staan opdat een RvC zijn werk goed kan doen. Genoemde vergoedingen blijven (ruimschoots) onder het op grond van de Beroepsregel bezoldiging commissarissen van de VTW toegestane maxima (€ 11.625,- voor leden en € 17.440,- voor de voorzitter).

De totale kosten van de vijf leden van de RvC in 2017 bedragen € 79.733,- (2016: € 65.059,-). De in de totale kosten opgenomen vergoeding voor de vijf leden van de RvC gezamenlijk bedraagt € 49.156,- (2016: € 44.685).

Bezoldiging directeur-bestuurder 2017

De RvC stelt het salaris en de overige arbeidsvoorwaarden van de directeur-bestuurder vast. Ieder jaar voert de Remuneratiecommissie een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek met de directeur-bestuurder. Als beloningsbeleid is op 10 juni 2014 op voorstel van de Remuneratiecommissie vastgesteld dat het salaris van de directeur-bestuurder wordt geïndexeerd conform de cao-stijging. In 2017 heeft geen cao-volgende verhoging plaats gehad, omdat er geen nieuwe/gewijzigde cao was.

Zelfevaluatie

Zelfevaluatie was onderdeel van de beleidssochtend in juni 2017. Deze zelfevaluatie vond plaats onder leiding van BDO. De nadruk lag ditmaal op de aspecten samenwerking en teameffectiviteit

7. Onze organisatie en medewerkers

Om onze ambities waar te maken, spelen medewerkers een belangrijke rol. In de kadernotitie personeelsbeleid 2016 - 2020 hebben we vastgelegd wat nodig is om te excelleren. Wij hebben veel aandacht besteed aan het op onderdelen verder ontwikkelen en implementeren van het personeelsbeleid om ervoor te zorgen dat alle medewerkers zich optimaal inzetten als bron voor succes.

7.1 Personele ontwikkeling

In de begroting van 2017 is voor de inzet van personeel 86,84 fte opgenomen. Op 31 december 2017 hadden we een bezetting van 81,46 fte en 3,53 fte ingehuurd. Met name natuurlijk verloop in de tweede helft van het jaar zorgde ervoor dat de bezetting lager is dan begroot. Om de komende periode flexibel te zijn, is besloten enkele vacatures niet open te stellen.

Personele bezetting

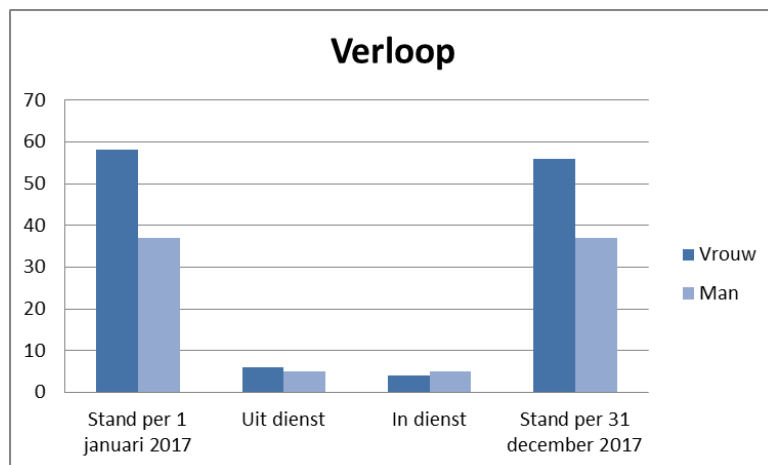
Aantal Fte

Bezetting	In dienst	Inhuur	Totaal
01 januari 2017	87,11	2,75	89,86
31 december 2017	81,46	3,53	84,99

tabel 13

Stand per 31-12-2017	Aantal	Percentage
Parttime	45	48
Fulltime	48	52
Totaal	93	100

tabel 14



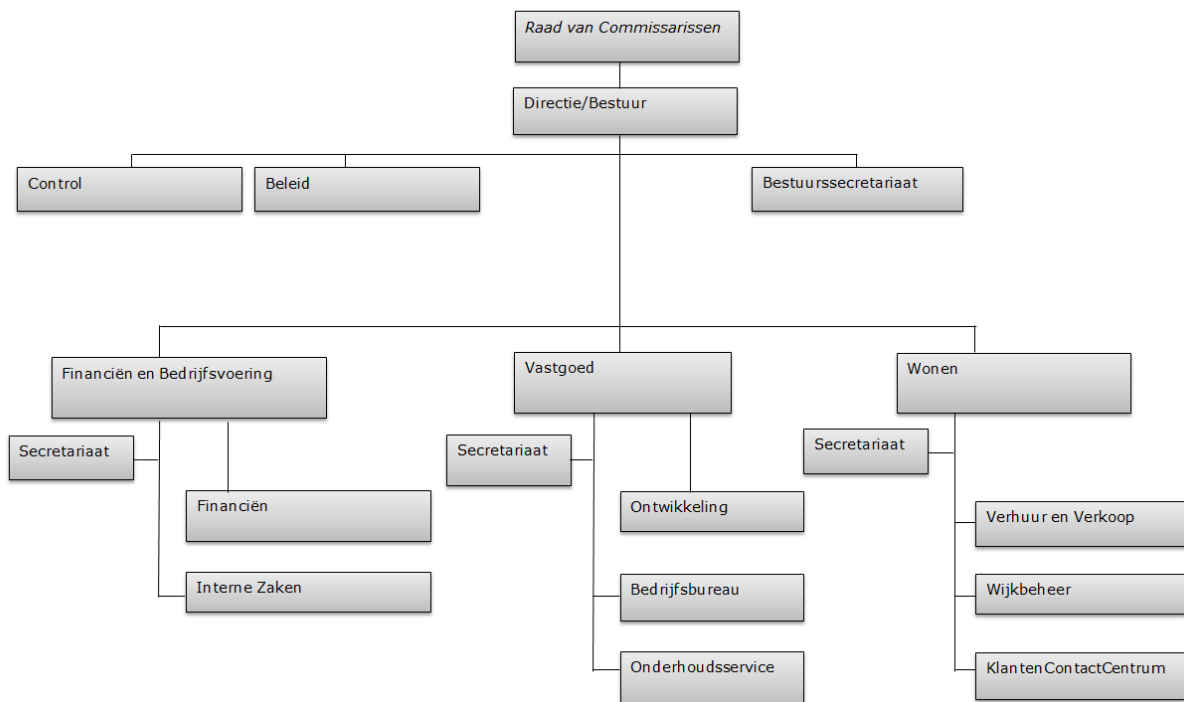
grafiek 5

Ziekteverzuim

In het Ondernemingsplan stelden wij voor het verzuim een streefcijfer van 5,5%. De gezondheid en inzetbaarheid van de medewerkers is de pijler van het verzuimbeleid. In 2017 was het verzuimpercentage 4,2%. Dit is lager dan de gestelde norm. De meldingsfrequentie was 1,3 en is hiermee onder de norm van 1,5. Het kort en middellange verzuim was 0,9% het langdurige verzuim was 2,4%.

7.2 Organisatie in kaart

Organogram 2017



7.3 Organisatie ontwikkeling

Opleiding en ontwikkeling

Binnen het opleidingsbudget hebben we een verdeling in drie type budgetten. Het afdelingsbudget, bedrijfsbrede opleidingen en een loopbaanbudget.

Van het opleidingsbudget van de afdelingen (3% van de loonsom) is 83% gerealiseerd

Er is 30% meer uitgegeven aan bedrijfsbrede opleidingen dan was begroot. Deze overschrijving is met name toe te schrijven aan een Management Developmenttraject. Aan het persoonlijk loopbaanbudget is een budget toegekend op basis van realisatie in 2016. Hierin 10% meer gerealiseerd dan begroot. Dat is een goed teken, want we vinden het belangrijk dat medewerkers zich kunnen ontwikkelen.

Erkend leerbedrijf

De Sleutels is Erkend Leerbedrijf conform de Wet Educatie en Beroepsonderwijs. Daarmee dragen wij als werkgever het maatschappelijk ondernemen uit. Het inzetten van stagiair(e)s is voor zowel de stagiaires als voor de Sleutels van belang. De stagiair(e) zet theoretische kennis om in praktische ervaring. Op deze wijze houden wij elkaar op de hoogte van onder meer recente wetenschappelijke-, juridische- en arbeidsmarktgerichte kennis. Het aanbieden van stages is ook een wervingsinstrument. Stagiair(e)s kunnen immers door de Sleutels worden benaderd voor een dienstverband.

In 2017 ontvingen wij 30 stageverzoeken en begeleidden we 4 stagiairs, waarvan een was gestart in 2016 met doorloop in 2017.

7.4 Integriteit

De Sleutels houdt zich bezig met maatschappelijk kapitaal. Daarom staat integriteit bij ons hoog op de agenda. Om de integriteit te waarborgen hebben wij een integriteitscode, een gedragscode en een klokkenluidersregeling. Daarbij bovendien een integriteitscoördinator en een interne en externe vertrouwenspersoon.

We hebben een 'Integriteitscode' en een 'Gedragscode'. De integriteitscode dient als handleiding voor met name onze zakelijke beslissingen en activiteiten. Het integriteitsbeleid vervult ook een rol als het gaat om de bescherming van medewerkers tegen ongegronde aantijgingen. In 2015 is de integriteitscode geactualiseerd. De bepalingen zijn ondergebracht in drie richtlijnen: 'Ga zorgvuldig om met de bedrijfsmiddelen', 'Houd relaties zakelijk' en -last but not least- 'Praat erover met elkaar'. De gedragscode beschrijft algemene, organisatiebrede richtlijnen voor gedrag. De code is in 2016 geactualiseerd. Daarnaast is er een zogenaamde 'Klokkenluidersregeling' in gebruik. Deze regelt de wijze waarop medewerkers een vermoeden van een misstand kunnen melden.

Zowel de integriteitscode als de gedragscode worden regelmatig onder de aandacht van de medewerkers gebracht. Integriteit is een vast onderdeel in de plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. De integriteitscoördinator en de vertrouwenspersoon nodigen nieuwe medewerkers uit voor een toelichting op hun rollen (en met name ook de verschillen daarin).

In 2017 waren er geen signalen (mogelijke) incidenten waarbij onze integriteits- en/of gedragscode niet of niet geheel in acht zou zijn genomen.

7.5 Ondernemingsraad (OR)

Alle afdelingen zijn vertegenwoordigd in de OR. In 2017 is de OR 14 keer intern bijeengekomen om allerhande zaken te bespreken. In 2017 hield zij 8 keer een officieel overleg met de directeur-bestuurder en de personeelsadviseur. Daarnaast heeft de OR één keer met de RvC van gedachten gewisseld, en éénmaal met het MT/MK.

Opleiding/Cursus

Twee leden van de OR hebben een OR-bijeenkomst van FNV Actueel bijgewoond.

Ter informatie aan OR

De OR heeft in drie gevallen ter informatie een brief ontvangen van de directeur-bestuurder:

- Wijziging bij team Financiën
- Wijziging bij onderhoudsservice
- Het sociaal jaarverslag 2016

Advies- en instemmingsverzoeken

De OR stemde in 2017 in met:

- Aangepaste pakket secundaire voorwaarden
- BHV- en ontruimingsplan
- Wijziging bedrijfstijd

De OR heeft in 2017 geen negatieve adviezen gegeven.

8. Financiële positie en continuïteit

Dit hoofdstuk geeft een toelichting op de financiële positie en de behaalde financiële resultaten in 2017. Een uitgebreide toelichting op de balans en de resultatenrekening is opgenomen in de jaarrekening 2017.

8.1 Financiële continuïteit

De Sleutels streeft naar maximale volkshuisvestelijke prestaties binnen een solide financiële positie. De mate en de wijze waarop we onze primaire doelstellingen kunnen realiseren, zijn sterk afhankelijk van de financiële prestaties van de Sleutels. Uitgangspunten zijn: gematigde huurverhogingen, beheersing van de bedrijfslasten, niet teveel lenen en voldoende investeren. Het beleid van de Sleutels zorgt ervoor dat de Sleutels ook in de toekomst voldoende middelen heeft om haar volkshuisvestelijke doelen te realiseren en haar continuïteit te waarborgen.

De Sleutels is een 'toegelaten instelling' als bedoeld in artikel 19 van de Woningwet. Dit houdt in dat er naast de gebruikelijke wetgeving voor ondernemingen ook een aanvullend pakket aan wettelijke maatregelen van toepassing is. Naast de vigerende wetgeving heeft de Sleutels een eigen Reglement Financieel Beleid en Beheer. Die door de Aw op 20 november 2017 is goedgekeurd.

De Sleutels is zich er van bewust dat zij als maatschappelijke onderneming de wet- en regelgeving die van toepassing is, moet naleven naar de letter en de geest.

8.2 Jaarresultaat

De Sleutels staat er eind 2017 financieel goed voor. Over 2017 werd een positief resultaat behaald van € 75,0 miljoen. Over 2016 was een negatief resultaat van € 20,2 miljoen behaald. Hierdoor stijgt in 2017 het eigen vermogen van € 699,4 miljoen naar € 774,5 miljoen, waarvan € 554,8 miljoen herwaarderingsreserve. De belangrijkste oorzaak voor het positieve resultaat is de niet gerealiseerde waardeinstijging van het bezit op basis van de marktwaarde in verhuurde staat. De omzet bedraagt € 51 miljoen (2016: € 49 miljoen). De stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door toevoeging van nieuw bezit.

Het resultaat van de vastgoedexploitatie is € 14,8 miljoen hoger dan in 2016. De lagere projectmatige onderhoudsuitgaven zijn de belangrijkste oorzaken van dit resultaat. Door de ontwikkelingen op de vastgoedmarkt, steeg ook de waarde van de vastgoedportefeuille 2017 met € 61,5 miljoen (€ 3 miljoen in 2016). Per saldo viel de vennootschapsbelasting in 2017 € 27,6 miljoen lager uit doordat in 2016 een Passieve Latentie van € 33 miljoen is gevormd.

8.3 Continuïteit

De Sleutels bewaakt continu dat het bereiken van de doelstellingen gebeurt binnen de financiële randvoorwaarden. Deze zijn uitgewerkt en gekwantificeerd door middel van ratio's in een financiële meerjarenplanning die elk jaar wordt geactualiseerd. De randvoorwaarden komen voort uit de doelstelling van de Sleutels om borging van financiering te behouden via het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en voldoende solvabel te zijn.

Gezien de bijzondere, maatschappelijke aard van de Sleutels wordt de liquiditeitspositie bewaakt op basis van diverse ratio's. De kasstromen op korte termijn worden beoordeeld en gestuurd met behulp van de Interest Coverage Ratio (ICR) en de Debt-Service Coverage Ratio (DSCR). De kasstromen op lange termijn worden gestuurd met behulp van de Loan-to-Value (LTV) en de solvabiliteitsratio. Een gezonde operationele kasstroom is van groot belang om aan de rente- en de aflossingsverplichtingen te kunnen voldoen.

Ratio's	Norm WSW	2016*	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Interest Coverage Ratio (ICR)								
-TI		1,6	4,2	4,78	5,17	4,37	3,18	3,09
-DAEB	≥	1,4	3,06	5,08	5,43	4,63	3,11	2,72
-Niet-DAEB	≥	1,8	3,93	4,03	4,58	3,69	3,44	4,69
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)								
-TI		2,7	3,17	2,01	3,33	1,97	2,22	2,66
-DAEB	≥	1	4,27	4,05	4,43	4,06	2,9	3,27
-Niet-DAEB	≥	1	1,63	0,65	1,69	0,6	1,14	1,49
Loan to Value (op basis van de bedrijfswaarde)								
-TI		55%	36%	45%	44%	47%	55%	57%
-DAEB	<	75%	47%	43%	43%	48%	59%	62%
-Niet-DAEB	<	75%	57%	50%	48%	44%	44%	43%
Solvabiliteitsratio (op basis van de bedrijfswaarde)								
-TI		37%	56%	38%	42%	43%	40%	38%
-DAEB	>	20%	51%	44%	48%	50%	47%	46%
-Niet-DAEB	>	20%	45%	49%	52%	54%	56%	57%

* de cijfers van 2016 zijn alleen op TI-niveau gerapporteerd.

tabel 15

Bij de Sleutels is de financiële positie geen doelstelling, maar een randvoorwaarde. De Sleutels is volgens de toezichthouder voldoende solvabel en blijft ultimo verslagjaar binnen het door het WSW afgegeven borgingsplafond. De financiële bijsturing is er continu op gericht te blijven voldoen aan de criteria van het WSW en de Aw. Zo behoudt de Sleutels haar goede financiële positie ook in de toekomst.

De gerealiseerde ICR voor het jaar 2017 was 4,2 (2016 1,6). Dat is boven de norm van het WSW. De verbetering van de ICR en DSCR in 2017 ten opzicht van 2016 heeft voornamelijk te maken met het verbetering van de operationele kasstroom. In 2017 is de operationele kasstroom gestegen met 12,4 miljoen ten opzicht van de gerealiseerde operationele kasstroom in 2016.

De LTV is gedaald in 2017 tot 36% op TI-niveau op basis van de bedrijfswaarde (2016: 55%). De Solvabiliteit is gestegen in 2017 tot 56% op TI-niveau op basis van de bedrijfswaarde (2016: 37%). De voornaamste reden van de mutaties zijn de ontwikkeling van de bedrijfswaarde. Ultimo 2017 is de bedrijfswaarde van het vastgoed € 477 miljoen (2016: € 328 miljoen). De bedrijfswaarde per VHE ligt nu door het actualiseren van de levensduur op basis van de conditiemeting, meer in lijn met het landelijk gemiddelde binnen de woningcorporatie branche.

8.4 Waardeontwikkeling van de vastgoedportefeuille

In 2017 bedraagt de marktwaarde van onze vastgoedportefeuille € 991,5 miljoen. Eind 2016 was de marktwaarde € 923,5 miljoen. Deze waarde is sterk afhankelijk van de ontwikkelingen op de vastgoedmarkt.

De DAEB-tak-portefeuille gaf een waardeinstijging te zien van 5,6 procent, terwijl de marktwaarde van het niet-DAEB-tak-portefeuille stijgt met 14,7 procent. Daarnaast is de omvang van de portefeuillesamenstelling gewijzigd ten gevolge van investeringen. In 2017 bedraagt de waardeinstijging van het totaal vastgoedportefeuille 7,6 procent.

De waardering van het vastgoed is in overeenstemming met het Handboek modelmatig waarderen bepaald. De externe taxateur heeft de waardering van het bezit van de Sleutels getoetst en aannemelijk bevonden. De marktwaarde in verhuurde staat is daarmee conform met de in de Woningwet voorgeschreven waarderingsgrondslag en de

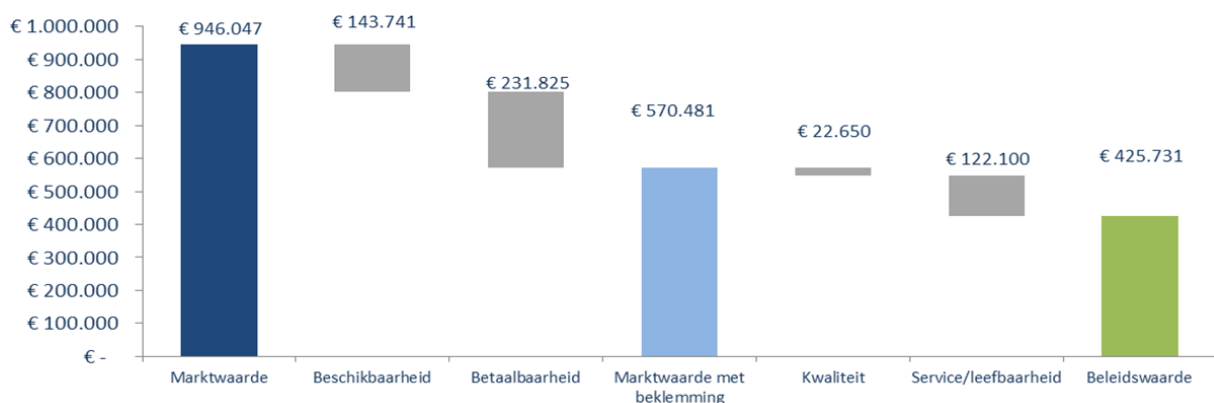
ministeriële besluiten. Deze wijze van waardering heeft geresulteerd in een solvabiliteit van 76,2%.

8.5 Marktwaarde versus de beleidswaarde

De Sleutels waardeert haar vastgoedportefeuille in de jaarrekening tegen de marktwaarde in verhuurde staat. Dit is conform de geldende wet- en regelgeving. Deze marktwaarde in verhuurde staat gaat uit van een marktconform beleggingsbeleid, waarbij rekening wordt gehouden met het uitponden of tegen markthuren verhuren van de woningen bij mutatie. De marktwaarde in verhuurde staat van het vastgoed in exploitatie bedraagt € 946 miljoen per 31 december 2017. In werkelijkheid gaat de Sleutels uit van het doorexploiteren van haar woningen tegen sociale huurprijzen. Het eigen beleid van de Sleutels komt tot uitdrukking in de beleidswaarde van de vastgoedportefeuille, deze waarde bedraagt circa € 426 miljoen per 31 december 2017.

Het verschil tussen de marktwaarde in verhuurde staat en de beleidswaarde bedraagt eind 2017 circa € 520 miljoen. Dit verschil is een indicatie van de waarde die de Sleutels opoffert vanwege haar maatschappelijke opgave als sociale huisvester.

De marktwaarde in verhuurde staat is de te verwachten prijs die een woningcorporatie voor haar bezit zou krijgen als ze het zou verkopen op de vrije markt aan een derde partij die de opbrengst vervolgens maximaliseert, door te verkopen of te verhuren tegen markthuur bij mutatie. De mogelijkheden voor de corporatie om vrijelijk door (complex gewijze) verkoop of huurstijgingen de marktwaarde in verhuurde staat van het DAEB bezit in exploitatie te realiseren, zijn beperkt door wettelijke maatregelen en beleidskeuzes van de Sleutels. Deze waarde ligt dus veel hoger dan de waarde die gerealiseerd kan worden door de Sleutels.



grafiek 6

Grafiek: Specificatie van de maatschappelijke inzet (x € 1.000)

Met de bekleemde marktwaarde wordt het verschil gemaakt tussen de waardering volgens het handboek, uitponden en markthuur, en waardering op basis van doorexploiteren en streefhuur.

Het beleid is dat de Sleutels voldoende beschikbare huurwoningen blijft bieden, hiervoor wordt het scenario uitponden uitgeschakeld. Het elimineren van het uitponden bij mutatie zal de marktwaarde laten dalen met circa € 144 miljoen.

De Sleutels heeft betaalbaarheid hoog in het vaandel staan en zorgt dat meer dan 90% van de woningvoorraad onder de huursubsidiiegrens blijft. Het elimineren van het verhuren tegen markthuur kost de Sleutels € 232 miljoen. Daardoor bedraagt de bekleemde marktwaarde in verhuurde staat € 570 miljoen.

De beleidswaarde geeft de waarde aan van het vastgoed van de Sleutels op basis van het beleid. In de beleidswaarde wordt namelijk rekening gehouden met beleidseffecten zoals uitgaven voor extra kwaliteit en leefbaarheidsuitgaven. De Sleutels streeft naar een hogere woningkwaliteit en dat kost circa € 23 miljoen. De leefbaarheidsuitgaven van de Sleutels kost € 122 miljoen. De beleidswaarde bedraagt circa € 426 miljoen en dit is de waarde waarmee het vermogen van de Sleutels een realistischer beeld laat zien. Ook de volkshuisvestelijke keuzes van de Sleutels zijn duidelijk zichtbaar.

8.6 De scheiding DAEB en niet-DAEB activiteiten

In 2016 is een voorlopig voorstel ingediend voor de scheiding van DAEB en niet-DAEB activiteiten. De scheiding van de activiteiten kent een aantal afzonderlijke (financiële) voorwaarden voor de beide activiteiten. Uitgangspunt daarbij is dat de niet-DAEB activiteiten niet meer onder de borging van het WSW vallen. De Sleutels heeft in juni 2017 haar definitieve voorstel ingediend. De autoriteit Woningcorporaties heeft hierop een positief oordeel afgegeven. Het voorstel is bij brief van 13 november 2017 goedgekeurd.

Vanaf 1 januari 2017 is de administratieve scheiding van DAEB en niet-DAEB activiteiten van kracht. De niet-DAEB-tak is gefinancierd aan de hand van een interne startlening van € 65 miljoen.

9. Fiscale positie

Fiscaal resultaat

De door ons berekende belastbare winst 2017 bedraagt volgens deze fiscale positie € 78,6 miljoen. De belastbare winst komt in mindering op de te verrekenen verliezen uit de voorgaande jaren. De Sleutels heeft de aangiften vennootschapsbelasting tot en met 2015 ingediend. De aangifte 2015 is nog niet definitief vastgesteld en aangifte 2016 wordt in Q2 van 2018 ingediend.

De Sleutels heeft per 31 december 2016 een berekend fiscaal compensabel verlies ad. € 134,4 miljoen. Na verrekening van het fiscaal resultaat 2017 resteert een geschat compensabel verlies per 31 december 2017 ad € 55,8 miljoen. Op grond van onze berekening, getoetst door onze adviseur, is de Sleutels over 2017 geen acute vennootschapsbelasting verschuldigd.

Voor het vaststellen van de belastbare winst 2017 zijn de WOZ-waarden ultimo 2017 van belang. De WOZ-beschikking met waardepeildatum 1 januari 2018 wordt in het eerst kwartaal 2019 ontvangen. Deze beschikkingen zijn dus nog niet bekend.

De Sleutels heeft bij de berekening voor 2017 rekening gehouden met een waardestijging van 8,2% van de WOZ-waarden. Voor de prognose 2018 en verder is rekening gehouden met een stijging van WOZ-waarden zoals opgenomen in het ORTEC Finance rapport 'OFS 2018Q1 – Woningcorporaties'. Dit rapport omvat de geschatte toekomstige waardeontwikkeling op basis van ervaringscijfers uit het verleden.

Onderstaand overzicht geeft de fiscale prognose voor de vennootschapsbelasting weer.

Berekening resultaat voor VPB afdracht

Berekening resultaat voor VPB afdracht

Omschrijving/jaar	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	81.097	35.224	39.461	18.738	32.920	43.159
Commerciële correcties						
Waarderveranderingen vastgoed portefeuille	-63.647	-22.993	-28.025	-27.883	-29.896	-32.076
Af verkopen (gaan via HIR)	0	0	0	0	0	0
bij Overige waardeveranderingen (onrendabele toppen)	0	5.893	6.243	28.823	17.405	4.030
Afschrijvingen	-144					
Leningen	-156					
Correctie Lasten projectmatig onderhoud		-9.312	-8.244	-8.528	-4.692	-6.032
Kasstroom Invest. Verbetering bij mutatie		-1.750	-1.790	-1.831	-1.799	-1.916
Bij Saneringssteun	0	529	541	549	556	566
Gecorrigeerd resultaat commercieel	17.150	7.591	8.186	9.868	14.494	7.731
Fiscale correcties						
Af/bij waardering WOZ	61.480	55.975	23.473	0	0	0
Af afwaardering wegens sloop		0	0	-2.945	-1.667	0
Totaal voor belasting	78.630	63.566	31.659	6.923	12.827	7.731
Te verrekenen saldo	-78.630	-55.842	0	0	0	0
Belastbaar bedrag	0	7.724	31.659	6.923	12.827	7.731
Te betalen VPB	0	1.931	7.905	1.721	3.197	1.923

tabel 16

Commerciële en fiscale verschillen

In de commerciële resultatenrekening wordt op basis van het commerciële resultaat de vennootschapsbelasting gepresenteerd. De afwijkingen in de commerciële- en fiscale presentatie van de vennootschapsbelasting worden veroorzaakt door een actieve en passieve belastinglatentie. De latenties worden hierna toegelicht.

Actieve latentie

De Sleutels heeft ultimo 2017 een actieve belastinglatentie opgenomen in de jaarrekening ter grootte van circa € 14,1 miljoen (2016: € 33,6 miljoen). De actieve latentie voor voorwaartse fiscale verliescompensatie is gevormd omdat het aannemelijk was dat er sprake is van tijdelijke commerciële / fiscale verschillen, en bovendien sterke vermoeden hadden dat de fiscale resultaten binnen negen jaar na het jaar van verlies verrekening toelaten. De Tax planning (zie Berekening resultaat voor VPB afdracht) geeft een berekening van de ontwikkeling van de operationele resultaten tot en met het

jaar 2022. Volgens deze opstelling is uiterlijk in 2018 het gehele verlies dat tot en met 2013 fiscaal is geleden, verrekend met operationele resultaten en de stijgingen van WOZ-waarden.

Passieve latentie

De Sleutels had ultimo 2016 een passieve belastinglatentie opgenomen in de jaarrekening ter grootte van € 32,8 miljoen. Dit betreft het verschil tussen de fiscale waardering van de verhuureenheden en de (hogere) fiscale kostprijs welke wordt ingelopen naar rato van stijging van de WOZ-waarden. De latentie loopt terug met 25% van de in 2017 gestegen WOZ-waarde ad. € 61,5 miljoen. De passieve latentie muteert dus met circa € 13,4 miljoen.

10. Treasury

De totale leningenportefeuille van circa € 171 miljoen heeft ultimo 2017 een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet van 2,84% (2016: 3,09%). In 2017 waren er géén leningen met een openstaande renteconversie. Het totaalbedrag aan verplichte- en jaarlijkse aflossing van leningen bedroeg in het kalenderjaar 2017 € 23,4 miljoen.

In de begroting 2017 heeft de Sleutels een bedrag van € 16,011 miljoen opgenomen met betrekking tot het aantrekken van nieuwe leningen voor het begrotingsjaar 2017. In de door de Sleutels ingediende dPi 2016 is dit bedrag onderverdeeld in € 10,623 miljoen met betrekking tot de DAEB-tak en € 5,388 miljoen met betrekking tot de niet-DAEB-tak. De hierbij behorende stand liquide middelen ultimo 2017 volgens de dPi 2016 bedraagt € 4,3 miljoen (positief) voor de DAEB-tak en € 0,9 miljoen (positief) voor de niet-DAEB-tak.

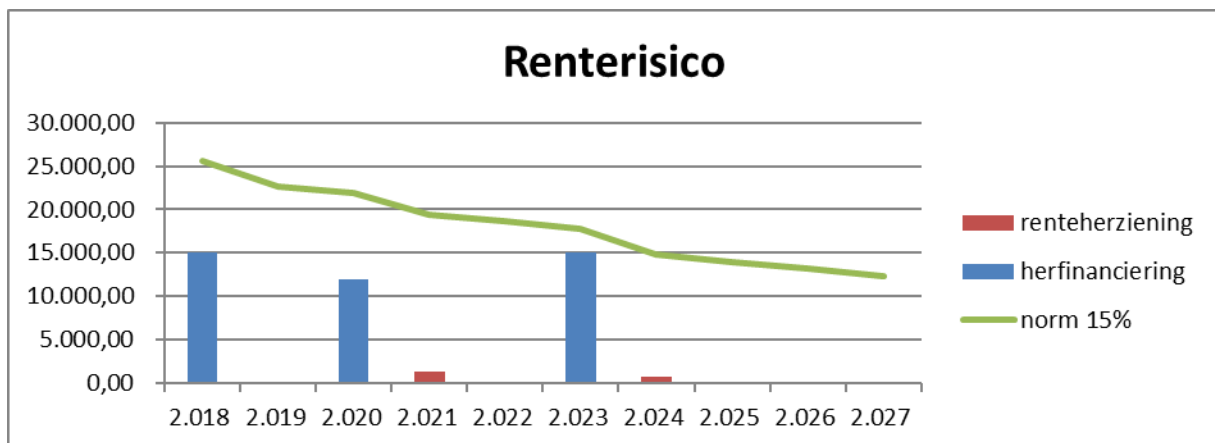
Op 8 juni 2017 heeft de Sleutels een 20-jarige rentevaste fixe-lening afgesloten voor een bedrag van € 14,0 miljoen. De aangetrokken lening binnen de administratieve DAEB-tak blijft binnen de begroting 2017 en de begrote nieuwe lening binnen de administratieve niet-DAEB-tak is in 2017 niet aangetrokken.

Op 3 juli 2017 was er sprake van een contractuele eindaflossing van een fixe-lening, geldgever was de NWB, het schuldrestant van deze lening bedroeg op aflossingsmoment € 11,0 miljoen en de rentecoupon 4,24%. Per 11 december 2017 was er sprake van de tweede contractuele eindaflossing van een 4-jarige rolloverlening met een variabele hoofdsom, geldgever is de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG), het schuldrestant bedroeg op aflossingsmoment € 7,5 miljoen.

Renterisico's bestaande leningenportefeuille

Onderstaande grafiek toont de rente-exposures in de jaren 2018 t/m 2044. Hierin is ook de renterisiconorm van het WSW opgenomen.

We zien in de volgende grafiek geen overschrijding van de (interne) WSW-renterisiconorm van 15%, deze norm zal de komende jaren toenemen door het aantrekken van nieuwe financiering als gevolg van geprognosticeerde investeringen, mutaties operationele cashflow en verschuldigde aflossingen.



Grafiek 7

Borgingsplafond

Het WSW gaf de borgbaarheidsverklaring op 4 september 2017 aan ons af. De verklaring vermeldt dat wij volgens het Reglement van Deelneming voldoen aan de eisen die het WSW stelt. Op grond hiervan kunnen we gebruikmaken van de faciliteiten van het WSW.

Het borgingsplafond voor de Sleutels bedraagt per 1 januari 2017 € 178,4 miljoen. Daarnaast is er nog sprake van een niet door het WSW geborgde lening ad. € 1,9 miljoen

(gemeente Voorschoten). De beschikbare ruimte voor het aantrekken van nieuwe leningen per ultimo 2017 is € 2,7 miljoen. De Sleutels heeft per 31 december 2017 voldaan aan de beleidsregels van het WSW met betrekking tot het borgingsplafond.

Het borgingsplafond 2017 -2019 is toegekend op basis van de Prospectieve informatie (dPi) 2016. De Sleutels voldoet op basis van geconsolideerde cijfers aan de normen verbonden aan de Financial Risk ratio's van het WSW. De Sleutels heeft risicoprofiel 'groen'. Dit betekent dat de herfinanciering is zeker gesteld voor drie jaar: 2017, 2018 en 2019. Uitbreiding van de leningenportefeuille is alleen mogelijk op basis van een individuele aanvraag, als het borgingsplafond niet ter beschikking kan worden gesteld.

Financiële derivaten

De Sleutels beschikt per 31 december 2017 niet over financiële derivaten. In het treasury statuut en Reglement Financieel Beleid en Beheer van de Sleutels is de mogelijkheid opgenomen voor het aantrekken en gebruiken van financiële derivaten, passend binnen de geldende wet- en regelgeving. Ultimo boekjaar 2017 beschikt de Sleutels niet over leningen met embedded (ingesloten) derivaten.

De Sleutels heeft kennis van de mogelijkheden voor het gebruik van financiële derivaten. Toch geeft zij de voorkeur aan het spreiden en beperken van renterisico's. Dit doet ze door gebruik te maken van traditionele instrumenten voor rente-management.

Beleggingen

De Sleutels heeft korte middelen (tegoeden op bankrekeningen en een direct opneembaar deposito) uitstaan bij enkele banken (zie tabel). De banken voldoen per 31 december 2017 aan de minimale credit rating (A) voor uitstaande middelen. Aan het saldo van een spaarrekening of deposito is door de Sleutels voor het kalenderjaar 2017 geen limiet gesteld. In het verslagjaar 2017 zijn geen collegiale leningen verstrekt.

11. Interne beheersing en controle

De Sleutels heeft een heldere strategie voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Een belangrijk (besturings-)instrument daarbij is risicomanagement. Met risicomanagement wil de Sleutels bereiken dat zij ten aanzien van de doelstellingen op zowel organisatie- als procesniveau:

- Weet of beseft wat de kansen en bedreigingen zijn om die te realiseren (de risico's);
- Afgewogen en passende acties onderneemt om de kansen en bedreigingen te beheersen;
- Regelmatig toetst of de opzet, bestaan en werking van de beheersmaatregelen op het gewenste niveau is voor een effectieve én efficiënte beheersing.

Door het regelmatig toetsen van de opzet, het bestaan en de werking van de beheersmaatregelen wil de Sleutels aanvullende zekerheid verkrijgen over:

- Het bereiken van de strategische doelstellingen;
- De effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsprocessen;
- De betrouwbaarheid van de (financiële) informatieverzorging;
- De naleving van relevante wet- en regelgeving.

Na deze twee analyses zijn de restrisico's overgebleven. Uit de restrisico's is door het bestuur een keuze gemaakt welke onderwerpen in aanmerking komen voor interne audits. De keuze voor de audits is gebaseerd op de ingeschatte waarschijnlijkheid en impact van het restrisico.

In 2017 is de interne beheersing van de organisatie beoordeeld door het uitvoeren van interne controles. In het begin van het jaar maakten we de keuze welke onderwerpen zouden worden gecontroleerd. De keuze voor de onderwerpen legden we vast in een intern controleplan. De audits zijn opgenomen in het interne controleplan dat geldt voor 2016 en 2017. De audit commissie en plenaire RvC zijn betrokken bij de opzet van het intern beheersplan.

Een interne risicoanalyse vormt de basis van het intern beheersingsplan. Door de verantwoordelijke proceseigenaren en managers zijn de risico's inclusief beheersmaatregelen per onderwerp herschreven. Aan deze analyse zijn beheersmaatregelen toegevoegd.

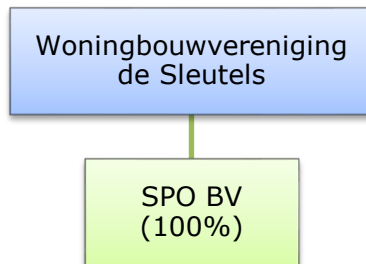
Risico's in beeld

Om het risicomanagementproces efficiënt en effectief te houden wordt in 2018 een ontwikkeling in gang gezet van een systeem waarin we risico's beheersen naar een systeem waarin we optimaal in staat zijn met risico's om te gaan. In de snel veranderende en onzekere omgeving waarin we ons bevinden, blijft dat namelijk onverwachte gebeurtenissen met zich meebrengen.

Juridische structuur de Sleutels

In dit hoofdstuk is de juridische structuur van Woningbouwvereniging de Sleutels weergegeven.

De directeur-bestuurder van de Sleutels houdt invloed op de besluitvorming en controle bij SPO BV (de Sleutels Projectontwikkeling BV). Het toezicht vindt plaats door de Raad van Commissarissen (RvC) van de Sleutels.



SPO BV wordt niet geconsolideerd in het jaarverslag en in de jaarrekening van de Sleutels op basis van artikel 2:407 lid 1a BW. Binnen SPO BV vinden geen activiteiten plaats en de betekenis van de deelneming is te verwaarlozen.

Beoordeling ILT/ Aw

Met ingang van 2016 ontvangen corporaties één integrale toezichtsbrief. Op 15 november 2016 heeft de Aw haar oordeelsbrief 2016 met betrekking tot de Sleutels gezonden aan het Bestuur en de RvC. De Aw meldt dat de integrale beoordeling 2016 geen aanleiding geeft tot het doen van interventies.

12. Jaarrekening

De jaarrekening 2017 en de jaarrekening van de SPO BV zijn aparte stukken. Deze beide stukken zijn te vinden op onze website www.desleutels.nl.

13. Verklaringen

Verklaring van de directeur-bestuurder

De directeur-bestuurder verklaart dat alle in de jaarrekening 2017 van de woningbouwvereniging de Sleutels verantwoorde uitgaven zijn gedaan in het belang van de volkshuisvesting, dat de integriteitregels zoals vastgelegd in ons integriteitsbeleid niet zijn geschonden, dat haar eigen onafhankelijkheid niet in het geding is en dat geen tegenstrijdige belangen spelen.

Bovendien verklaart de directeur-bestuurder dat zij kennis heeft genomen van de bevindingen van de accountant ten aanzien van de jaarrekening 2017 en het bestuursverslag 2017 (het volkshuisvestingsverslag) van woningbouwvereniging de Sleutels. Op basis hiervan stelt zij deze stukken vast.

Ik dank alle medewerkers van de Sleutels voor hun inzet en betrokkenheid in het afgelopen jaar. Samen zorgen wij voor goed wonen voor onze klanten.

Gerda van den Berg
directeur-bestuurder

Verklaring Raad van Commissarissen

Op 25 mei 2018 hebben de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder dit bestuursverslag en de bijbehorende jaarstukken over 2017 besproken. Tevens heeft de Raad met instemming kennis genomen van de over de jaarrekening en het bestuursverslag uitgebrachte verklaring van BDO.

Zoals in het verslag naar voren komt, zijn de middelen van woningbouwvereniging de Sleutels uitsluitend besteed aan het belang van de volkshuisvesting. Activiteiten hebben slechts plaatsgevonden ten behoeve van de volkshuisvesting en de leefbaarheid in woningen, woongebouwen en woonwijken, een en ander conform de statuten van de vereniging. De woongelegenheden liggen binnen het statutaire werkgebied. Met betrekking tot beleggen en verbintenissen zijn geen risicovolle posities ingenomen. Uit externe en interne contacten is gebleken dat integriteitregels, zoals vastgelegd in statuten en integriteitbeleid, niet zijn geschonden.

De RvC heeft voor ieder individueel lid vastgesteld dat de onafhankelijkheid niet in het geding is en dat er geen tegenstrijdige belangen spelen.

Robert Hein Broekhuijsen
voorzitter

Als bij de vereniging betrokkenen kunnen onder meer worden beschouwd bewoners, gemeenten, maatschappelijke organisaties op het terrein van zorg, welzijn en veiligheid en collega-corporaties.

Begrippenlijst, afkortingen

Aedes

Aedes is de branchevereniging van woningcorporaties in Nederland.

Azc

Asielzoekerscentrum

Aw

Autoriteit Woningcorporaties

Bedrijfswaarde

Toekomstige inkomsten en uitgaven van het bezit op basis van algemene uitgangspunten.

Belanghouder

Een persoon of organisatie die invloed heeft of ondervindt van, in dit geval, de Sleutels. Bijvoorbeeld klanten, medewerkers, leveranciers.

Het borgingsplafond

Het borgingsplafond van een corporatie is de maximale omvang van de geborgde leningen-portefeuille van de corporatie gedurende het kalenderjaar. Voor borging door WSW komen alleen activiteiten in aanmerking die behoren tot de bestedingsdoelen. (begrippenlijst)

CBC

Corporatie Benchmark Centrum heeft een online benchmarktool dat op overzichtelijke wijze de prestaties van een corporatie toont

CIP

Corporatie in Perspectief

DAEB

De Woningwet verstaat onder DAEB: diensten van algemeen economisch belang: sociale huurwoningen, bepaald maatschappelijk vastgoed (zoals buurthuizen) en specifieke diensten voor de leefbaarheid

DSCR

Debt Service Coverage Ratio (DSCR): ratio die aangeeft of de corporatie haar rente en aflossingsverplichtingen kan nakomen

HBE

Huurdersbelangenvereniging De Eendracht.

HRM

Human Resource Management: de wijze waarop de competenties en inzet van de medewerkers optimaal worden benut en ontwikkeld.

HWR

Holland Rijnland Wonen

ICR

Intrest Coverage Ratio: geeft aan hoeveel maal een onderneming haar interestlasten verdient.

KCC

KlantenContactCentrum.

Klantreis

Een klantreis is de weg die een (potentiële) klant aflegt om tot een handeling over te gaan.

Ketenintegratie

Het samen optrekken vanaf het begin van een project door de bewoners, aannemer, en woningcorporatie.

Koopgarant

Hiermee bieden we huishoudens met een beperkt inkomen de mogelijkheid een woning te kopen met korting en zo een wooncarrière in de eigen wijk te maken.

KWH-label

KWH staat voor Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector. Het KWH-label is een kwaliteitskeurmerk voor woningcorporaties.

Niet-DAEB

Geen diensten van algemeen economisch belang zoals huurwoningen in het geliberaliseerde segment, koopwoningen en commercieel vastgoed

PKVW

Politie Keurmerk Veilig Wonen

Statushouder

Asielzoeker van wie het verzoek is ingewilligd.

VHE

Verhuureenheden.

VOV

Voorziening op verzoek.

VPB

Woningcorporaties zijn vanaf 1 januari 2008 verplicht om over alle activiteiten vennootschapsbelasting (VPB) te betalen, ook over het verhuren van woningen.

VTW

Vereniging van Toezichthouders in Woningbouwcorporaties.

VvE

Vereniging van Eigenaren wordt opgericht wanneer er binnen een complex meerdere eigenaars zijn.

VZA-kabels

Voorspansysteem Zonder Aanhechting: systeem waarbij er stalen kabels worden gebruikt in het beton in plaats van - of in combinatie met - wapeningsnetten.

WIF

Wooninvesteringsfonds

WMO

Wet maatschappelijke ondersteuning.

WSW

Waarborgfonds Sociale Woningbouw

WZW
Wonen Zorg Welzijn

ZAV
Zelf Aangebrachte Veranderingen

Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht van belanghebbende partijen

De Sleutels ziet de volgende organisaties als de belanghebbende partijen:

- Gemeente Leiden en Voorschoten
- Collega-corporaties, met name die in hetzelfde werkgebied (Ons Doel, Portaal Leiden, Woonzorg Nederland, Ymere en DUWO)
- De Huurdersbelangenvereniging de Eendracht (HBE)
- Bewonerscommissies

Zorgpartijen en welzijnsorganisaties

- Activite
- De Binnenvest
- Buurtbemiddeling
- Cardea
- WMO Leiden
- WMO Voorschoten
- Gemiva-SGV
- GGZ- Rivierduinen
- Sociale wijkteams
- GGD-Hollands Midden
- Kwadraad
- Libertas Leiden
- Rosa Manus
- Stichting Jeugd en Jongerenwerk Midden-Holland, afdeling Leiden
- Stichting Present
- Stichting Radius
- Voor elkaar Voorschoten (ouderenzorg)
- Topaz
- Visie-R
- Stg. Mee
- De Haardstee
- Brijder
- Rosa Manus
- Werkorganisatie Duivenvoorden (Voorschoten)
- Münchhausen
- Politie Hollands Midden