



Jaarstukken 2019

Bestuursverslag en jaarrekening 2019

Versie: 07-05-20

Bestuursverslag 2019

Datum:
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
1. De Sleutels in het kort	6
1.1 Ontwikkelingen in onze omgeving in 2019	6
1.2 Onze koers en speerpunten	6
1.3 Ons bezit	7
1.4 Resultaten op hoofdlijnen	8
1.5 Vooruitblik naar 2020	9
1.6 Resultaten in het kort	11
2. Klantgerichte dienstverlening	12
2.1 Blijven verbeteren van onze dienstverlening	12
2.2 Kwaliteit van de dienstverlening	12
2.3 Klachten en geschillen	13
2.4 Leefbare woonomgeving	14
3. Betaalbare woningen	16
3.1 Aanbod betaalbare woningen	17
3.2 Verhuur en huurbeleid	17
3.2.1 Verhuur	17
3.2.2 Huurbeleid en huurverhoging	19
3.3 Huurbetaling	20
3.4 Kwaliteit van het bezit	21
3.5 Terugkopen	22
4. Sociaal vangnet	23
4.1 Verhuur aan bijzondere doelgroepen en bemiddeling	23
4.2 Lokaal maatwerk	24
4.3 Ouderen en zorg	24
5. Duurzaamheid	26
5.1 Visie op duurzaamheid	26
5.2 Energie en duurzaamheid	26
6. Belanghouders & Partners	28
6.1 Huurdersorganisatie en bewonerscommissies	28
6.1.1 Huurdersbelangenvereniging de Eendracht (HBE)	28
6.1.2 Bewoners, bewonerscommissies en beheergroepen	28
6.2 Samenwerking met gemeente en collega-corporaties	29
6.3 Samenwerking met sociale partners	29
7. Bestuur & Governance	31
7.1 Bestuur	31
Governancecode	31
Rechtsvorm	31
Het bestuur	31
Raad van Commissarissen (RvC)	31

7.2	Directeur-bestuurder	31
7.3	Verslag Raad van Commissarissen	33
	Integriteit	35
8.	Onze organisatie en medewerkers	38
8.1	Personele ontwikkeling	38
8.2	Organisatie in kaart	39
8.3	Organisatie ontwikkeling	39
8.4	Integriteit	40
8.5	Ondernemingsraad (OR)	40
9.	Financiële positie en continuïteit	42
9.1	Algemene bepaling	42
9.2	Jaarresultaat	42
9.3	Financiële continuïteit	43
9.4	Waardeontwikkeling van de vastgoedportefeuille	44
9.5	Beleidswaarde	44
9.6	Verschil tussen de marktwaarde en de beleidswaarde	45
10.	Fiscale positie	47
10.1	Commerciële en fiscale verschillen	47
10.2	Actieve latentie	47
10.3	Passieve latentie	47
11.	Treasury	48
11.1	Verloop schuldrestant bestaande leningenportefeuille	48
11.2	Renterisico's bestaande leningenportefeuille	48
11.3	Financiële derivaten	49
11.4	Borgingsplafond	49
11.5	Beleggingen	49
12.	Interne beheersing en controle	50
12.1	Risico's in beeld	50
12.2	Juridische structuur de Sleutels	51
12.3	Beoordeling Aw	52
13.	Jaarrekening	53
14.	Verklaringen	54
	Verklaring van de directeur-bestuurder	54
	Verklaring Raad van Commissarissen	54
	Begrippenlijst, afkortingen	55

Voorwoord

2019 was een enerverend jaar. Voor de buitenwereld was dat misschien niet steeds zichtbaar maar binnen de Sleutels hebben we veel werk verzet en veel overhoop gehaald. We hebben de ambitie om onze huurders en woningzoekenden beter van dienst te zijn. Daarvoor moet onze eigen organisatie goed op orde zijn. Daaraan hebben we gewerkt, onder andere met een reorganisatie, met vernieuwing van onze computersystemen en met andere afspraken met onze leveranciers. In 2020 plukken wij met onze klanten daarvan de vruchten.

2019 was ook een enerverend jaar voor onze renovatieprojecten. In de eerste maanden leverden we grote projecten op in de Slaaghwijk en rond de Vivaldistraat in Leiden Zuid-West. Tegelijk is hard gewerkt aan de voorbereiding van twee zeer gecompliceerde projecten in Leiden Noord. Beide projecten zijn inmiddels in uitvoering. En hoe! Bekijk vooral de filmpjes op onze website om een indruk te krijgen van alle werkzaamheden in de Oude Kooi en de Prinsessenbuurt.

2019 was op het eerste gezicht in financieel opzicht weer een prima jaar. Ons Eigen Vermogen steeg met een kleine € 90 mln. Dat dit slechts een stijging op papier is als gevolg van een hogere waardering van ons bezit, is inmiddels genoegzaam bekend. Het levert in de kas geen euro extra op.

En niet in de laatste plaats was 2019 het jaar van het Klimaatakkoord. Dat gaat vele malen verder dan onze eigen organisatie en ons eigen werkgebied. Het raakt ons werk aan alle kanten, het inspireert ons, het steunt ons in onze ambities en het stelt ons voor dilemma's. Zoals ieder jaar: er is altijd wat te beleven bij de Sleutels.

In dit jaarverslag bieden we een overzicht van onze inspanningen en onze resultaten in 2019. Lees het gerust van koft tot koft want we zijn er trots op. Het bruist binnen de Sleutels van ideeën om het nog beter, sneller, klantvriendelijker, duurzamer te doen. Samen met onze huurders, belanghebbenden en partners. Met iedereen die hetzelfde doel voor ogen heeft: een goed thuis bieden. Want daar gaat het uiteindelijk om.

Gerda van den Berg
Directeur-bestuurder

Koen Bronsveld
Driss Ousji
Wilbert de Wilde
Managementteam

PS We werken al een paar jaar aan versnelling van de totstandkoming van de jaarstukken. Dit jaar ging dat weer beter: begin maart waren het bestuursverslag en de jaarrekening op een oor na gevild. Begin maart. Toen sloeg het coronavirus toe. We hebben de risicoparagraaf in hoofdstuk 12 van dit bestuursverslag aangepast naar de stand van begin april en in de jaarrekening de gevolgen van de coronacrisis beschreven als relevante gebeurtenis na balansdatum. Deze zakelijke en beperkte teksten doen geen recht aan de werkelijke impact van deze crisis op persoonlijk niveau voor vele huurders en betrokkenen bij de Sleutels. Wij zetten ons er volop voor in om niet alleen een goed thuis te bieden maar juist ook nu te zorgen voor een betrouwbaar huis en een veilige woonomgeving. We maken op maat afspraken met huurders die dat nodig hebben en zetten niemand op straat. Meer dan ooit zorgen we voor een goed thuis.

1. De Sleutels in het kort

We werken als middelgrote woningcorporatie in de gemeenten Leiden en Voorschoten, waar we respectievelijk zo'n 7000 en 500 woningen verhuren. We willen er vooral zijn voor mensen met lage inkomens van wie een groot deel recht heeft op huurtoeslag. 'Er voor hen zijn' betekent niet alleen een degelijke woning verhuren voor een betaalbare huur, maar betekent ook aandacht voor de woonomgeving en voor de sociale vraagstukken in de wijk. Daarom staan we open voor de vragen van onze huurders en werken we samen met partijen in het maatschappelijk domein die steun en begeleiding kunnen bieden aan onze huurders.

Omdat er nauwelijks doorstroming is op de woningmarkt in onze regio, zijn we voortdurend op zoek naar mogelijkheden om meer woningen beschikbaar te stellen.

Over 100 jaar willen we nog steeds een goed thuis bieden aan mensen die dat nodig hebben. Duurzaamheid en energietransitie zijn over de volle breedte van de samenleving nodig om dat in stand te houden. Daarom isoleren we woningen zodat ze comfortabel zijn zonder veel energie te vragen. Daarom onderzoeken we samen met gemeenten, collega-corporaties en energiebedrijven welke andere, betere manieren er zijn om voor warmte en warm water te zorgen.

1.1 Ontwikkelingen in onze omgeving in 2019

De woningmarkt in ons werkgebied is in 2019 alleen maar verder tot stilstand gekomen. Het aantal mutaties bij alle corporaties daalt omdat de prijzen van koopwoningen en van huurwoningen in de vrije sector maar blijven stijgen. De wachttijd is in 2019 opgelopen tot ruim zes jaar (zie ook §3.2.1). Onze huurders kunnen daardoor niet weg uit onze sociale woningen, ook al zouden ze wel willen doorstromen.

Uitbreiding van de woningvoorraad lukte in 2019 geen van de corporaties omdat alle bouwlocaties in handen zijn van particuliere en commerciële ontwikkelaars. Ook dat helpt niet om de druk op de woningmarkt te verlichten. Dure koop- en huurwoningen leiden niet tot doorstroming vanuit de sociale sector. We zien graag dat de gemeenten een sturende rol oppakken zodat er meer woningen beschikbaar komen die betaalbaar zijn voor onze doelgroep.

Op allerlei plaatsen in de samenleving hebben we in 2019 verhoogde aandacht waargenomen voor duurzaamheid en energietransitie. Woningcorporaties worden in veel discussies gepositioneerd als startmotor. Dat past ons maar roept soms ook de reactie op dat we al een aantal jaren flink draaien en dat de startfase wel achter ons ligt. Op zich geeft dat niet want het leidt tot innovatie, aandacht en een gedeeld gevoel van urgentie. Toenemende urgentie hebben we in 2019 ook waargenomen waar het kwetsbare huurders betreft. Steeds duidelijker wordt dat zelfstandig wonen niet bij alle huurders vanzelf goed gaat. Er zijn de afgelopen jaren in hoog tempo allerlei ondersteunende voorzieningen en vormen van beschut wonen weggevallen. Nu blijkt dat daaraan wel behoefte is en dat geldt in sterke mate voor onze huurders.

In 2018 sloten Aedes en de Woonbond een sociaal huurakkoord. Het afgelopen jaar is besteed aan uitwerking van de afspraken en regelgeving waar dat nodig was. Nu dat gelukt is, hebben we gedeelde uitgangspunten voor huurbeleid. Dat geeft rust, ook bij onze huurders en hun vertegenwoordigers.

1.2 Onze koers en speerpunten

Beschikbaarheid van betaalbare en duurzame woningen voor onze klanten, daar draait het om bij de Sleutels. We zoeken voortdurend mogelijkheden om het aanbod aan betaalbare woningen te vergroten. Verdichten, ombouwen van bedrijfsruimten naar woningen en

locaties vinden voor nieuwbouw, al dan niet in samenwerking met commerciële ontwikkelaars, zijn onze belangrijkste instrumenten.

Verbetering van de duurzaamheid van onze woningen vertalen we vooral naar isoleren, ventileren en asbestverwijdering. Dat zijn onze belangrijkste doelen bij renovaties en verbeteringen.

We zijn een maatschappelijke organisatie en willen onze klanten goed bedienen. Niet alleen met een goed 'product' en prima 'dienstverlening', maar door oprecht mee te denken met onze huurders en woningzoekenden. Adequate en tijdige communicatie in combinatie met suggesties voor richtingen waarin een klant een oplossing kan vinden, ook als dat niet bij ons is, vormen daar essentiële onderdelen van. Koploper worden in klantgerichtheid blijft een belangrijk speerpunt voor de Sleutels.

Daarvoor is een organisatie nodig met betrokken medewerkers die de ruimte hebben om hun vakbekwaamheid in te zetten voor de klanten en die op zoek gaan naar samenwerking wanneer dat de klant ten goede komt. Werken aan de cultuur van de organisatie is daarom eveneens een belangrijk speerpunt.

1.3 Ons bezit

Betaalbare en duurzame woningen voor onze klanten: waar hebben we het dan over? Dan hebben we het over 7616 woningen, 7131 in Leiden en 485 in Voorschoten. Het grootste deel van deze woningen heeft een huur waardoor ze beschikbaar zijn voor mensen met recht op huurtoeslag (zie de verdeling van de huren in tabel 1).

Aantallen woningen per gemeente naar huurcategorie

Huurcategorie	Leiden	Voorschoten	Totaal	Percentage
Tot € 651	5354	376	5730	76
€ 651 tot € 720	1314	90	1404	18
Boven € 720	463	19	482	6
Totaal	7131	485	7616	100

tabel 1

De gemiddelde energie-index van onze woningen was ultimo 2019 1,52. De afgelopen jaren hebben we veel gedaan, zeker als je de indexen vergelijkt met vijf jaar geleden. Het aantal woningen met een energielabel D of slechter is bijna gehalveerd van 57% van onze woningen naar 31%. Maar in die laatste 31% en in het halen van een nog betere index ligt nog steeds een forse opgave (zie de gegevens in tabel 2).

Aantallen woningen naar energie-index/label, jaren 2019, 2018 en 2014

Energie- index	Voorheen label	Aantal woningen	Percentage 2019	Percentage 2018	Percentage 2014
0 - 0,61	A++	54	1	1	<1
0,61 - 0,80	A+	216	3	2	<1
0,81 - 1,20	A	1189	16	13	2
1,21 - 1,40	B	869	11	11	9
1,41 - 1,80	C	2865	38	37	32
1,81 - 2,10	D	1092	14	15	28
2,11 - 2,40	E	592	8	9	15
2,41 - 2,70	F	420	5	6	10
> 2,70	G	319	4	5	4
Totaal		7616	100	100	100

tabel 2

Het bezit van woningcorporaties wordt ingedeeld naar DAEB-bezit en niet-DAEB-bezit. Het DAEB-bezit, wat staat voor Diensten van Algemeen Economisch Belang, betreft onze sociale huurwoningen. Dat waren er ultimo 2019 6849. Het niet-DAEB-bezit bestaat uit woningen in de vrije sector, bedrijfsnonroerend goed, bergingen, parkeerplaatsen en antenne opstelplaatsen. Dit zijn dus zeer verschillende eenheden. In totaal zijn het er 1433. Daarmee bestond het bezit van de Sleutels eind 2019 uit 8282 verhuureenheden.

1.4 Resultaten op hoofdlijnen

Beschikbaarheid

We willen graag het beschikbare aantal sociale woningen vergroten. Daartoe hebben we in 2019 allerlei gesprekken gevoerd waar we maar kansen zagen. Dat heeft niet tot concrete nieuwbouwprojecten geleid in 2019, maar wel tot het openen van mogelijkheden waar we ook in 2020 hard aan blijven werken.

Ondertussen vergroten we de voorraad op kleinere schaal. We hebben 22 appartementen teruggekocht in VvE's waarin we participeren. Deze zijn vervolgens allemaal verhuurd in de sociale sector. Dat geldt ook voor de zes winkels in de Beatrixstraat die we hebben omgebouwd naar woningen. In seniorencomplex de Merelhof bouwen we een weinig gebruikte bedrijfsruimte om naar drie woningen en een scootmobielstalling. Zo'n stalling hebben we ook toegevoegd in het seniorencomplex Joris Poorthuys. Het zijn kleinere stapjes dan onze ambitie is, maar we koesteren ze wel.

Om de beschikbaarheid van woningen op de langere termijn te vergroten zijn we in 2019 gestart met een inventarisatie van mogelijkheden voor uitbreiding van bezit. Daarop nemen we in 2020 verder acties. Waar het om verdichting gaat, zal dat steeds in goede communicatie met omwonenden zijn. Het gaat immers om aanpassing van hun directe woonomgeving.

Duurzaamheid

Bij renovaties willen we de woningen isoleren naar minstens label B. We brengen dan gelijk ventilatie aan om het binnenklimaat goed te houden. Gezien de ouderdom van onze woningen moet er meestal ook asbest worden verwijderd. Natuurlijk combineren we dit alles met het groot onderhoud dat nodig is. Dat leidt tot vrij ingrijpende werkzaamheden, maar daarna zijn de woningen toekomstbestendig.

Voor de Centrale Blokken in de Oude Kooi hebben veel denkwerk, overleg en puzzelen gevraagd. Dat heeft medio 2019 geleid tot een plan waarbij deze monumentale woningen niet alleen behouden blijven, maar ook energetisch aan hedendaagse standaarden voldoen. Waar mogelijk zijn maatregelen op het gebied van waterberging en groen toegevoegd aan het project.

Datzelfde geldt voor de straten in de Prinsessenbuurt. Ook voor dit project stond 2019 in het teken van ontwerpen, herontwerpen en overleg. We hebben in deze buurt bovendien veel tijd moeten steken in het behalen van draagvlak onder de bewoners. Velen van hen hadden moeite het project en ons voorstel te overzien. Door veel persoonlijke aandacht te schenken en op individueel niveau alle vragen te beantwoorden hebben we wel het gezochte draagvlak verkregen. In de jaren 2020 en 2021 wordt er stevig gewerkt in deze buurt.

In onze eigen bedrijfsvoering zijn enkele kleinere projecten die waren voorgenomen in 2019 niet van start gegaan. Dat betreft op het gebied van duurzaamheid een analyse van onze kantoorartikelen en de invoering van een digitale energiecoach voor klanten. Dat had alles te maken met de invoering van het nieuwe primaire ICT-systeem dat nog meer werk met zich meebracht dan verwacht. Zie verder de tekst hieronder.

Klantgerichtheid

In 2019 is een nieuw primair ICT-systeem ingevoerd. Dit zogenaamde ERP-systeem is niet alleen van belang voor onze interne werkprocessen. Het maakt het ook mogelijk om veel sneller en veel beter informatie te geven aan onze klanten en om een flink deel van ons werk soepeler en daarmee klantvriendelijker uit te voeren. Het is veel werk geweest, maar het is gelukt. Op 1 januari 2020 is alles officieel in gebruik genomen en wij plukken daarvan nu al de vruchten.

De hoeveelheid werk die dit met zich meebracht heeft er wel toe geleid dat een paar andere ICT-projecten in 2019 niet opgepakt konden worden. Voordat we meer gebruik maken van sociale media voor contact met onze klanten moeten bijvoorbeeld de systemen beter draaien. Zoals hierboven al genoemd is ook de digitale energicoach voor klanten even in de wacht gezet.

Wel hebben we de voorgenomen klantenpanels uitgevoerd en hebben we kritisch de kwaliteit van onze producten onder de loep genomen. Dat laatste moet leiden tot minder storingen en reparatieverzoeken omdat er iets kapot is gegaan.

Toekomstbestendige organisatie

In het eerste kwartaal van 2019 hebben we de structuur van onze organisatie aangepast met als doel meer ruimte te geven aan de deskundigheid van onze medewerkers. Hun vakbekwaamheid maakt het mogelijk directer tegemoet te komen aan de behoeften en wensen van onze klanten. We bevorderen samenwerking omdat de vragen van onze klanten vaak meer dan één facet betreffen. Onze klanten mogen geen last hebben van de manier waarop we onze organisatie in teams en afdelingen hebben ingericht.

Dat vraagt nadenken over je eigen gedrag, inzicht in hoe dit beter past bij wat je tot stand wil brengen en oefenen met andere manieren van werken. Ook daaraan is hard gewerkt in 2019. We hebben al goede resultaten bereikt, maar zijn de komende jaren nog volop aan het oefenen en verbeteren.

Onderdeel van de toekomstbestendigheid is voortgaande digitalisering. Dat is al een aantal keren genoemd. Een zelden genoemde activiteit die daarbij hoort, is op een verantwoorde manier afscheid nemen van papieren archieven. Dat is in 2019 zeker gelukt. De indrukwekkende prestatie die is geleverd komt neer op het wegwerken van 485 strekkende meter archief. Dat komt overeen met bijna 4500 dozen die zijn geschoond en ruim 11.000 kilo papier die is afgevoerd! Zelden zichtbaar, maar een niet te onderschatten hoeveelheid werk die is verzet.

1.5 Vooruitblik naar 2020

Drie thema's zijn in 2020 dominant, te weten beschikbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid.

Op het gebied van beschikbaarheid spannen we ons in om in 2020 sociale woningen toe te voegen aan ons bezit. Er zijn zoveel mensen afhankelijk van een sociale woning dat groei van deze sector absoluut noodzakelijk is. Bouwlocaties en verdichting zijn nodig om een begin te maken met een betere balans tussen de vraag naar en het aanbod van het aantal woningen in de sociale sector.

Het zal daarnaast herijking vragen van ons huurbeleid. Er is een wetswijziging in behandeling die ertoe leidt dat bij alleenstaanden veel sneller het inkomen te hoog is om voor een woning in de sociale sector in aanmerking te komen. Deze woningzoekenden kunnen noch terecht in de vrije sector noch op de koopmarkt. Dat vraagt discussie over wie we wel en wie niet tot onze doelgroep rekenen.

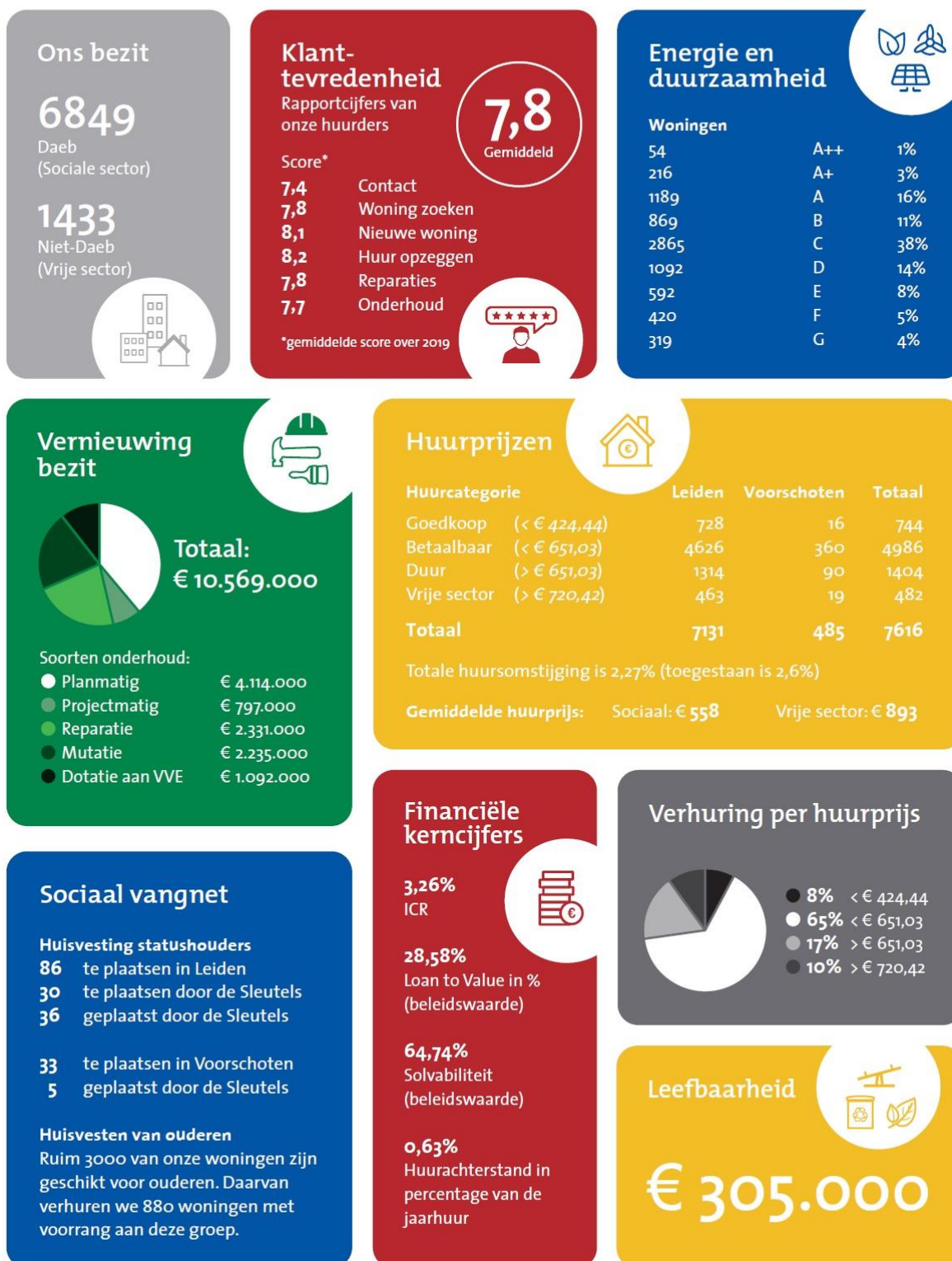
Duurzaamheid en energetische verbetering van onze woningen is het tweede dominante thema. Wij hebben nog een flinke voorraad woningen die in energetisch opzicht slecht presteren. Technische innovatie is welkom om deze woningen versneld te verbeteren. Tegelijkertijd kost het bij veel van onze huurders moeite om hen te interesseren voor de verbetering van hun woning, zeker als dat met verbouwingsoverlast gepaard gaat of ingewikkelde installaties met zich meebrengt.

Er is een minstens zo belangrijk derde thema: de leefbaarheid van wijken met een groot aandeel sociale woningen staat onder druk. Veel van onze bewoners zijn nauwelijks zelfredzaam genoeg om zich staande te houden in onze samenleving. Zij hebben ondersteuning en begeleiding nodig. Wij doen ons uiterste best om de woonomgeving schoon, heel en veilig te houden. We reageren direct op dreigende overlastsituaties en bedenken een aanpak om deze te voorkomen of zo nodig snel op te lossen. Maar wij zijn geen hulpverleners. Onze bestaande samenwerking met zorgorganisaties wordt steeds belangrijker om niet alleen een goed thuis te bieden maar ook een prettige woonomgeving. Het is één van onze belangrijkste opgaven in 2020.

1.6 Resultaten in het kort

2019 in beeld

Een goed thuis: dat bieden we al meer dan 100 jaar in Leiden en Voorschoten aan mensen met weinig kansen op de woningmarkt. Met zo'n 90 collega's zetten we ons in om onze klanten zo goed mogelijk te bedienen. Dit waren onze resultaten in 2019.



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 2019	Gerealiseerd op 31 december 2019
Onze klanten zijn tevreden over ons.	We scoren minstens 7,9 op de KWH-meting en vallen in de Aedes-benchmark in categorie B.	In 2019 was onze score een 7,8. In de Aedes-benchmark vallen we in de B-categorie.

tabel 3

2.1 Blijven verbeteren van onze dienstverlening

Het verbeteren van de dienstverlening is een continu proces. Net als voorgaande jaren hebben we hier ook in 2019 aandacht aan besteed. De ambitie van de Sleutels is aan huurders een goed thuis bieden. Dat is meer dan een goede woning alleen. Vanuit die basis, een goed thuis, bouwen wij aan onze klantgerichtheid. In 2019 lag het accent daarbij vooral op de verdere uitwerking van de interne reorganisatie en het optimaliseren van onze processen en ICT, zoals de implementatie van het nieuwe ERP-systeem.

Webcare

Wij faciliteren onze klanten digitaal optimaal: dat is één van onze speerpunten van de Klantvisie. Vanaf 2019 is onze dienstverlening uitgebreid met social media (Facebook, Twitter, LinkedIn). Een social media dashboard faciliteert de beantwoording van alle online vragen en het meten van de klantvragen. We hebben een 'code of conduct' ontwikkeld als onderdeel van onze social media strategie. Deze code geeft de kaders voor onze online dienstverlening. In 2019 hebben wij 200 berichten en vragen ontvangen. Alle berichten zijn binnen twee uur beantwoord en voldoen aan onze 'code of conduct'.

Organisatieaanpassing ten behoeve van klantgerichtheid

In 2018 hebben we voorbereidingen getroffen om de structuur van de organisatie zo aan te passen dat er nog beter klantgericht en toekomstbestendig gewerkt kan worden; deze herinrichting is op 1 april 2019 formeel gemaakt.

2.2 Kwaliteit van de 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

Maandelijks wordt de tevredenheid van onze huurders gemeten door KWH. De resultaten geven ons een mooie input om onder andere onze dienstverlening te verbeteren. In maart 2019 is het kwaliteitslabel voor een jaar verlengd. Over het algemeen werden we iets minder goed beoordeeld in 2019. Onze gemiddelde totaalscore is 7,8 en deze is daarmee lager dan die in 2018 (8,0), 2017 (7,9) en gelijk aan die in 2016 (7,8). Op vier onderdelen scoren we boven het landelijk gemiddelde, op één onderdeel scoren we op het landelijk gemiddelde en op één onderdeel scoren we onder het landelijk gemiddelde. Het aandeel huurders dat ons positief beoordeelt (tussen een 5,5 en een 10) is minder hoog in 2019. Opvallend is de score op het onderdeel 'Algemene dienstverlening', waarbij onze score van het onderdeel 'contact' dit jaar iets lager is dan in 2018. Dit onderdeel omvat de contactmomenten met alle onderdelen van de organisatie. Binnen alle disciplines is hard gewerkt aan de voorbereidingen van het nieuwe ERP-systeem, waardoor medewerkers

beperkt bereikbaar waren. Dit heeft waarschijnlijk een weerslag op alle KWH-onderdelen. In 2020 wordt onderzocht wat de dalingen heeft veroorzaakt en treffen wij passende maatregelen.

Score de Sleutels ten opzichte van het landelijk gemiddelde

Onderdeel	Onze score	Percentage positief*	Landelijk gemiddelde	Score 2018
Algemene dienstverlening	7,4	81%	7,4	7,4
Woning zoeken	7,8	95%	7,7	8,0
Nieuwe woning	8,1	94%	7,9	8,0
Huur opzeggen	8,2	94%	7,9	8,3
Reparaties	7,8	90%	7,8	7,9
Onderhoud	7,7	91%	7,9	8,1

*het percentage huurders dat ons een hoger cijfer dan een 5,5 geeft, gemiddeld genomen over hun hele vragenlijst. tabel 4

Aedes-benchmark

KWH is de partner van Aedes voor het huurdersoordeel in de Aedes-benchmark. Dit onderzoek beperkt zich tot de processen 'reparatieverzoeken', 'betrekken van de woning' en het 'verlaten van de woning'. Op zowel reparaties als betrekken scoort de Sleutels lager dan het afgelopen jaar, op het onderdeel verlaten scoren we gelijk aan 2018.

Onderdeel	De Sleutels 2019	De Sleutels 2018
Nieuwe huurders	8,1	8,2
Reparatieverzoeken	7,6	7,7
Verlaten van de woning	8,3	8,3

tabel 5

2.3 Klachten en geschillen

Klachten

Hoewel elke klacht een eigen aanpak vergt, blijven we in zijn algemeenheid streven naar een procedure met minder stappen, minder schrijven en juist naar meer direct contact met en meer aandacht voor de klager.

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 algemene Leidse corporaties (de Sleutels, Ons Doel en Portaal) en hun huurdersbelangenorganisaties werken samen in de *Geschillencommissie Woningcorporaties Leiden* en volgen dezelfde geschillenprocedure. De *Geschillencommissie* is onpartijdig en bestaat uit één voorzitter en vier 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.

Begin 2019 was nog een geschil van de Sleutels uit 2018 in behandeling. Dit geschil ging over de technische staat van de woning (schimmel, vocht). Klaagster heeft tijdens de zitting van de *Geschillencommissie* in januari 2019 het geschil ingetrokken. De commissie heeft geen uitspraak gedaan.

De *Geschillencommissie* ontving in 2019 vier nieuwe geschillen aangaande de Sleutels, twee daarvan waren niet ontvankelijk.

- Het eerste geschil ging over de hoogte van financiële compensatie in verband met achterstallig onderhoud. Het geschil is gegrond verklaard. Klager heeft recht op (extra) schadeloosstelling, over de hoogte ervan deed de commissie geen uitspraak. Aan klager is een nieuw bod voorgelegd; dit bod is niet geaccepteerd. Huurder heeft juridische ondersteuning gezocht.
- Het tweede geschil betrof burenoverlast. Dit geschil is niet ontvankelijk verklaard, omdat de kwestie ook al was voorgelegd aan de Huurcommissie. De Geschillencommissie is niet bevoegd om uitspraak te doen in een geschil dat in behandeling is bij een andere instantie.
- Het derde geschil ging over de lange afhandelingsduur van vochtoverlast. Ook dit geschil is niet ontvankelijk verklaard, omdat de kwestie tegelijkertijd was voorgelegd aan de Huurcommissie met een verzoek om huurverlaging.
- Het vierde geschil ging over het door de Sleutels niet langer willen gedogen van een duivenhok in zijn huidige omvang. De klacht van huurder dat dit standpunt niet terecht was, is gegrond verklaard. De Sleutels heeft zich bij de uitspraak van de commissie neergelegd; zij blijft het geplaatste duivenhok gedogen mits er zich geen redenen voordoen om haar standpunt te herzien, zoals bijvoorbeeld overlast of klachten van omwonenden.

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 kennis gebracht van de Raad van Commissarissen.

Huurcommissie

De Huurcommissie is een onafhankelijke organisatie die zich bezighoudt met de geschillen tussen huurders en verhuurders over onderhoud, huurprijs, en servicekosten van huurwoningen. Daarnaast kunnen huurders per 1 januari 2019 ook klachten over gedragingen van de verhuurder aan de Huurcommissie voorleggen. De Huurcommissie behandelde in 2019 tien zaken voor de Sleutels. Twee ervan in verband met een huurverhoging na verbetering, zeven in verband met technische gebreken en één met betrekking tot onze dienstverlening. De twee zaken waarbij een huurder de Huurcommissie vraagt een uitspraak te doen over de huurverhoging nadat zijn woning is verbeterd, lopen nog. Van de zeven zaken rond technische problemen hebben wij in twee zaken afspraken gemaakt met de huurders en hebben zij de zaak ingetrokken. Vier zaken lopen nog en in de laatste zaak deed de voorzitter uitspraak omdat de huurder de leges niet op tijd had betaald. De huurder is tegen deze uitspraak in beroep gegaan. Deze zaak loopt nog. Het valt op dat het aantal huurders dat een verzoek bij de Huurcommissie indient vanwege gebreken oploopt. Dit zijn voornamelijk huurders van woningen met vocht/schimmelklachten of huurders van woningen uit de sloop/renovatiegebieden.

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, woonconsulenten en wijkconsulenten in. Zij beschikken over een leefbaarheidsbudget. In totaal hebben wij in 2019 € 305.237 uitgegeven aan leefbaarheid. Alle wijken krijgen een score op een schaal die loopt van onvoldoende tot goed op verschillende onderdelen zoals schoon, heel en veilig. Op basis van die scores wordt er extra ingezet op wijken die richting matig of onvoldoende dreigen te gaan. In 2019 is vooral geld uitgegeven aan groen en schoonmaak. Er zijn twee grote leefbaarheidsprojecten in de Merenwijk uitgevoerd en twee groen- en

grofvuildagen in de Tuinstadwijk. Daarnaast is er geïnvesteerd in de uitstraling van overige complexen en hun omgeving.

KWH-buurtonderzoek

De uitkomsten vanuit het KWH-buurtonderzoek uit 2018 zijn in 2019 vertaald naar concrete acties. In de Horsten is er actief ingezet op het probleem zwerfvuil. In verschillende wijken zijn er prikacties georganiseerd. In de Stevenshof is er naar aanleiding van de uitkomsten van het KWH-buurtonderzoek in de avond geschouwd en zijn er op kritische punten 15 armaturen toegevoegd in de brandpoorten. Voor de Prins Bernhardlaan zijn de parkeerplaatsen opnieuw ingedeeld en is er een parkeerplaats toegevoegd waardoor er nu voldoende parkeergelegenheid is voor de huurders.

Schoon, heel en veilig

Onze wijkbeheerders handhaven op schoon, heel en veilig. Dit doen ze in nauw overleg met onze huurders en met gemeenten, politie, collega-corporaties en andere organisaties in Leiden en Voorschoten. Bewoners met tuinen zijn extra aangesproken op het onderhouden van de tuin, indien gewenst is er hulp aangeboden. Voor het groen om het complex aan de Merelhof is een contract afgesloten. Er is een lijst samengesteld van 67 portieken die slecht worden schoongemaakt door huurders. In 2019 hebben de wijkbeheerders ingezet op het behalen van 70% akkoord op schoonmaakcontracten en zijn alle 67 portieken extra schoongemaakt. In het kader van de veiligheid zijn alle brandpoorten met regelmaat gecontroleerd. Bewoners met hoogstaand groen in voortuinen zijn aangesproken om het groen laag te houden voor meer doorzicht.

Overlast

In 2018 zagen wij een grote toename van het aantal overlastmeldingen. In 2019 nam het totale aantal overlastmeldingen af naar 774. Dit komt vooral omdat het aantal kleine overlastmeldingen en meldingen van tuinoverlast terugliep. De meeste meldingen blijven wij ontvangen over geluidsoverlast, zorg en vervuiling. Met de bezuinigingen in de zorg en het streven om personen langer zelfstandig thuis te laten wonen, signaleren we met regelmaat zorgwekkende situaties. Hiervan doen we melding bij de hiervoor aangewezen zorginstanties. Waar mogelijk verwijzen we huurders zelf door.

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, planmatig onderhoud en sloop/nieuwbouw. Het effect is lagere woonlasten voor onze huurders. Daarbij letten wij op de relatie tussen de kwaliteit en de huur van de woning. Tevens letten wij op de veiligheid van ons bezit door onveilige gastoestellen te vervangen.

Doelstellingen op dit speerpunt en realisatie 2019

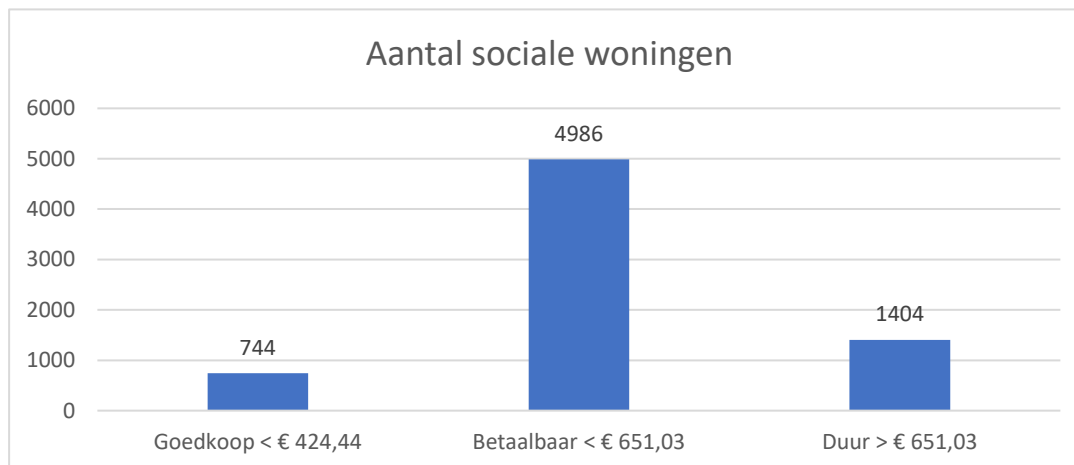
Doelstelling Ondernemingsplan	Te realiseren in 2019	Gerealiseerd op 31 december 2019
Er zijn betaalbare woningen voor huurders met recht op huurtoeslag.	Minstens 70% van de in 2019 verhuurde sociale woningen heeft een huur van maximaal € 651,03; nieuwbouw laten we buiten beschouwing.	Van ons sociale bezit heeft 81% van de woningen een huur onder de € 651,03. Van de nieuwe (sociale) verhuringen in 2019 had 81% een huur van maximaal € 651,03.
Voor gezinnen zijn er geschikte woningen.	We bieden geschikte woningen aan.	55 gezinnen hebben voorrang bij grotere woningen gekregen.
We verhuren woningen in de vrije sector, met een huur tot circa € 950.	Maximaal 10% van onze woningen verhuren we in de vrije sector.	Van onze woningen verhuren we 6% in de vrije sector, met een huur boven de € 720,42.
Er is een relatie tussen de kwaliteit van een woning en de hoogte van de huur.	Er is een relatie tussen de streefhuren en de maximaal redelijke huurprijzen.	De gemiddelde streefhuur ligt op 85% van de maximaal redelijke huurprijs (kwaliteit).
Wij minimaliseren de huurachterstand.	Doelstelling: zittende huurders <0,5% en vertrokken huurders <0,3%.	Gerealiseerd: zittende huurders 0,42% en vertrokken huurders: 0,23%.
We verliezen geen inkomsten door huurderving.	De huurderving is maximaal 0,9%.	De huurderving was 0,63%.

tabel 6

3.1 Aanbod betaalbare woningen

Wij streven ernaar minimaal 70% van onze sociale woningvoorraad aan te bieden met een huurprijs onder de € 651,03. Hiermee ontstaat voldoende aanbod van betaalbare woningen voor huurders met recht op huurtoeslag. In 2019 hebben wij dit doel gehaald met ruim 81% van onze sociale woningen met een huurprijs onder € 651,03. Van alle nieuwe verhuringen van sociale woningen had 81% een huur van maximaal € 651,03.

Sociale woningvoorraad naar huurcategorie



grafiek 1

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

3.2 Verhuur en huurbeleid

3.2.1 Verhuur

Nieuwe verhuringen

In 2019 hebben wij in totaal 488 woningen verhuurd. Hiervan zijn 86 contracten afgesloten voor wisselwoningen van huurders in de Centrale Blokken i.v.m. grootschalige renovatie. Van de 488 verhuringen hebben 447 huurders een sociale woning betrokken (< € 720,42) en 41 huurders een vrije sector woning (> € 720,42).

Daarnaast hebben we 53 nieuwe contracten afgesloten voor overige zaken, zoals bedrijfspanden, winkels, parkeerplaatsen, garages, bergingen en dergelijke.

Aantal nieuwe verhuringen woningen naar huurklasse

Verhuringen	2017	2018	2019
Sociale verhuringen	451	420	447
Vrije sector verhuringen	61	41	41
Subtotaal (verhuur woningen)	512	461	488
Verhuringen overig bezit	105	48	53
Totaal	617	509	541

tabel 7

99,2% 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 2019 ruimschoots voldaan aan de regelgeving rondom passend toewijzen door 99,2% passend toe te wijzen.

80% toewijzing aan de sociale doelgroep

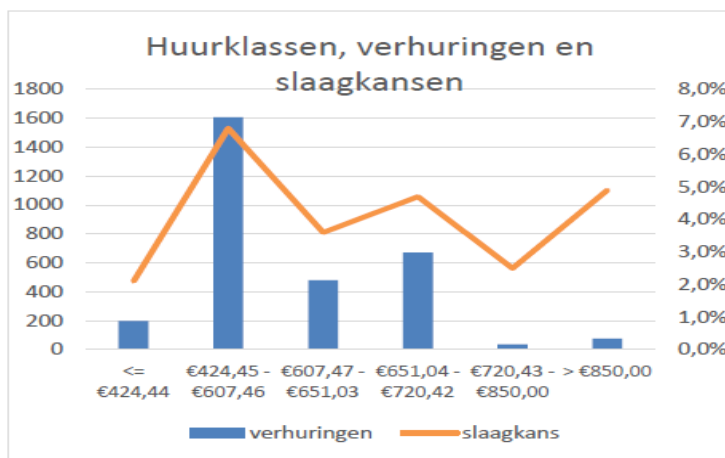
Daarnaast moeten wij volgens de Woningwet minimaal 80% van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan huishoudens binnen de sociale doelgroep (met een inkomen van maximaal € 38.035). Verder mag 10% van de sociale huurwoningen worden toegewezen aan huishoudens met een inkomen tussen de € 38.035 en € 42.436. De overige 10% mogen wij vrij toewijzen, dus ook aan huishoudens met een hoger inkomen. Deze vrije toewijzing reserveren we voor stadsvernieuwingsurgente uit herstructureringsprojecten. In 2019 verhuurden wij 98,5% van de vrijgekomen woningen aan de sociale doelgroep. De overige 1,5% is vrij toegewezen.

Woonruimteverdeling

Onze kerntaak is de verhuur van sociale huurwoningen aan huishoudens met een laag inkomen. Begin 2019 zijn alle gezamenlijke corporaties in Holland-Rijnland overgestapt van het woonruimtebemiddelingssysteem WoningNet naar HureninHollandRijnland. De reguliere toewijzing van alle vrijkomende woningen in de gehele regio Holland Rijnland is geregeld via dit bemiddelingssysteem. Dit nieuwe verdeelsysteem is een laagdrempelig, toegankelijk en klantvriendelijk systeem en benadert woningzoekenden actief. De inschrijfkosten van dit systeem zijn met € 2,50 gedaald naar een jaarlijkse bijdrage van € 7,50. Woningzoekenden die zijn ingeschreven kunnen reageren op advertenties van vrijgekomen woningen van alle deelnemende woningcorporaties.

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 ruim 107.000. De gemiddelde inschrijfduur nam toe van 70 maanden in 2018 naar 73 maanden in 2019. Ruim 25.000 woningzoekenden zijn actief op zoek naar een woning. De gemiddelde zoektijd neemt toe van 18,4 maanden in 2018 naar 22,2 maanden in 2019. De jongeren hebben hierbij de laagste slaagkansen, deze neemt toe met de leeftijd.

In de regio heeft 77% van alle verhuringen in het sociale segment een huur onder de hoge aftoppingsgrens, 61% onder de lage aftoppingsgrens. In het goedkoopste segment en het middeldure huursegment (>€720-€850) is de slaagkans het laagst. Middeninkomens hebben het moeilijk, het aanbod is minimaal en de slaagkans het kleinst.



grafiek 2

Verhuur van niet-DAEB-woningen en ander bezit

Ook woningen in de vrije sector bieden wij aan via HureninHollandRijnland. Kandidaten hoeven niet ingeschreven te staan om te kunnen reageren. Indien wordt voldaan aan de gestelde voorwaarden, kan iedereen reageren. Verhuur vindt plaats middels loting. Woningzoekenden die een sociale huurwoning in ons werkgebied achterlaten krijgen voorrang.

3.2.2 Huurbeleid en huurverhoging

Met ons huurbeleid streven we naar:

1. Zoveel mogelijk sociale woningen voor onze primaire doelgroep.
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 2019 werd beperkt door de maximale huursomstijging. Dit houdt in dat de stijging van de totale huurinkomsten vanuit sociale huurwoningen in 2019 maximaal inflatie plus 1% mag zijn. De stijging geldt voor de veranderingen in huur bij zowel mutaties als de jaarlijkse huurverhoging. De inflatie is vastgesteld op 1,6%. Daarmee kwam de maximaal toegestane huursomstijging voor 2019 op 2,6%.

De huurverhoging is verdeeld over drie categorieën: huurders die minder dan 95% van de streefhuur betalen, huurders die tussen 95% en 100% van de streefhuur betalen en huurders die meer dan de streefhuur betalen. In de sociale sector zijn de percentages huurverhoging die hieraan zijn gekoppeld respectievelijk 2,8%, 1,6% en 0%. In de vrije sector is de indeling in groepen hetzelfde maar zijn de percentages respectievelijk 3,5%, 2,8% en 1,6%.

Verhoudingsgewijs goedkope woningen kregen hiermee procentueel meer huurverhoging. Op deze manier realiseert de Sleutels uiteindelijk een betere verhouding tussen de prijs en de kwaliteit van de woningen.

Huurverhoging naar aantallen woningen sociale sector:

Huur t.o.v. streefhuur	Percentage huurverhoging	Aantal woningen	Percentage woningen
Minder dan 95%	2,8	3.704	53
95 tot 100%	1,6	2.163	31
Meer dan 100%	0	1.072	16
Totaal		6.939	100

tabel 8

Van 308 woningen is de huur niet verhoogd omdat de betreffende complexen herontwikkeld gaan worden. Dit betreft de Willem de Zwijgerlaan, Centrale Blokken en Pieter Bothstraat. Dit is onafhankelijk van de afstand tot de streefhuur. Dit aantal is niet meegenomen in bovenstaande tabel.

Huurverhoging naar aantallen woningen vrije sector:

Huur t.o.v. streefhuur	Percentage huurverhoging	Aantal woningen	Percentage woningen
Minder dan 95%	3,5	141	33
95 tot 100%	2,8	84	20
Meer dan 100%	1,6	204	47
Totaal		429	100

tabel 9

Per december is de gemiddelde huur voor onze sociale huurwoningen € 558,-. In de vrije sector betaalt de huurder in december 2019 gemiddeld € 893,-. De totale huursomstijging van 2019 is 2,27%. Hiermee blijven we ruim onder de maximaal toegestane stijging van 2,6%.

Bezwaar huurverhoging en huurverlaging op verzoek

Nadat de huurverhogingen zijn aangekondigd bij de huurders, hebben zij de mogelijkheid om bezwaar te maken. 23 huurders maakten gebruik van deze gelegenheid en maakten bezwaar: twaalf huurders omdat zij de huur(verhoging) te hoog vinden vanwege de staat van de woning, acht huurders omdat zij de huur(verhoging) te hoog vinden in verhouding tot het inkomen, twee huurders vanwege medische redenen en één huurder vanwege fouten in de huurverhoging. Alle bezwaren waren ongegrond en zijn door ons afgewezen. Geen enkele huurder heeft zijn bezwaar aan de Huurcommissie voorgelegd. In 2019 ontvingen wij 13 verzoeken tot huurverlaging, waarvan zes op basis van het sociaal huurakkoord. Omdat voor geen van deze huurders bijzondere omstandigheden golden, zijn deze verzoeken afgewezen.

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 2019 ligt het percentage huurachterstand van de actieve huurders op 0,42% van de jaarhuur en van vertrokken huurders op 0,23%. Deze cijfers leveren ons in Zuid-Holland een 1^e plek op en in de landelijke benchmark een 13^e plek. Aan het eind van 2019 hebben wij 47 betalingsregelingen lopen. De redenen zijn divers. De afgesproken regelingen worden redelijk nagekomen.

Ontruiming

De Sleutels is al jaren zeer actief op het gebied van schuldhulpverlening. Wij voorkomen 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. Intensieve samenwerking vanuit het convenant 'Voorkomen huisuitzetting' en 'Snelle hulp bij schulden' werpt inmiddels zijn vruchten af. Daarnaast gebruiken wij bij huurachterstand een tweede kansovereenkomst. In 2019 zijn door de Sleutels uiteindelijk 3 woningen ontruimd. In alle gevallen verbleef de huurder al niet meer in de woning. Daarnaast heeft de gemeente nog 2 woningen ontruimd, omdat deze niet meer bewoond werden.

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 2019 bedroeg € 10,7 miljoen voor het gehele bezit. De bestedingen zijn uitgekomen op € 10,6 miljoen.

Type onderhoud / beheer	Uitgaven (€ x 1.000) 2019	Uitgaven (€ x 1.000) 2018
Planmatig onderhoud	4.114	3.648
Projectmatig onderhoud	797	1.421
Reparatieonderhoud	2.331	2.060
Mutatieonderhoud (incl. verbeteringen)	2.235	1.919
Dotatie aan VvE onderhoud	1.092	1.051
Totaal	10.569	10.099

tabel 10

Planmatig onderhoud

In 2019 heeft de Sleutels € 4,1 miljoen uitgegeven aan planmatig onderhoud. Planmatig onderhoud betreft onderhoud aan de buitenzijde van de woningen zoals schilderwerk, metsel-, voeg- en beton- en dakwerk. Aan de binnenzijde bestaat dit onderhoud voornamelijk uit lift-, CV- en veiligheidswerkzaamheden. In totaal moet minstens 80% van het geplande onderhoud worden uitgevoerd en daarmee moet minstens 80% van het budget gemoeid zijn. Het geplande onderhoud is niet geheel uitgevoerd in verband met de een andere inrichting van het proces van onderhoud: van meer incidenteel karakter naar meerjaren contractonderhoud.

Projectmatig onderhoud

In 2019 heeft de Sleutels € 0,80 miljoen uitgegeven aan projectmatig onderhoud. Dit heeft betrekking op onderhoud dat wordt uitgevoerd binnen projecten. In 2019 heeft de Sleutels de laatste 36 woningen opgeleverd van het project van 72 woningen in de Vivaldistraat.

Mutatieonderhoud

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 2019 zijn 522 verhuureenheden opnieuw verhuurd, waarvoor mutatiekosten zijn gemaakt. Dat is aanzienlijk meer dan in 2018 (483), en ook minder dan verwacht (549). Aan deze mutaties hebben we zo'n € 2,2 miljoen besteed. Gemiddeld hebben we daarmee € 4.282 per mutatie uitgegeven.

Reparatieonderhoud

In 2019 zijn 7.222 reparatieverzoeken afgewikkeld met een totale uitgave van circa € 2,3 miljoen. Gemiddeld werd € 323 per reparatie uitgegeven.

VvE onderhoudsreserveringen

De Sleutels bezit in 39 VvE's woningen en ander onroerend goed. In deze complexen hebben wij in totaal 878 woningen. Voor de kosten van beheer en onderhoud van deze woningen betalen wij jaarlijks een bijdrage aan de VvE's. Van 37 VvE's verzorgen wij in opdracht van de VvE het technische beheer.

In 2019 bedroeg de bijdrage ten behoeve van de reserveringen voor onderhoudswerkzaamheden in totaal circa € 1,09 miljoen.

Staat van het onderhoud

De staat van het onderhoud van (woning)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 twee jaar laat de Sleutels deze scores herijken. Dit is een continu proces. In 2016/2017 was de score over alle woningen gemiddeld 2,4. In 2018 is een nieuwe meting uitgevoerd. De gemiddelde score is daarbij vastgesteld op 1,8. De eerstvolgende meting zal weer plaats vinden in 2020.

Veiligheid

Natuurlijk staat veiligheid van onze woningen voorop. De open verbrandingstoestellen zoals geisers zijn eigendom van de bewoners. Wij stimuleren continu de bewoners om hun geiser te vervangen tegen een kleine huurverhoging voor een boiler. Hiervan wordt regelmatig gebruik gemaakt. Begin 2019 waren er nog 220 geisers. Door de vervangingsactie zijn er in het totale bezit eind 2019 nog 150 geisers aanwezig.

3.5 Terugkopen

Tot en met 2017 kende de Sleutels een verkoopbeleid waarbij we woningen onder Koopgarantvoorwaarden aanboden. 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 werden de woningen verkocht met een reductie van 15% op de taxatiewaarde. Zo stelden we ook huishoudens met een laag middeninkomen in staat om met een beperkter risico een eigen woning te kopen. Op deze manier werden tussen 2008 en 2017 in 37 complexen in totaal 388 appartementen verkocht en werd in deze complexen een VvE opgericht.

Medio 2018 is besloten te stoppen met verkopen. De nadelen van de verkoop middels Koopgarant zijn groter dan de voordelen ervan. Voor de Sleutels staat het bedienen van onze doelgroep met een inkomen tot de sociale huurgrens voorop. Dit zowel in beschikbaarheid van woningen als in kwaliteit. Bovendien geeft het ons meer mogelijkheden voor gewenste investeringen in duurzaamheid in deze complexen. Voor de doelgroep die we momenteel bedienen met Koopgarant bieden we ook goede alternatieven, zoals huurwoningen in de vrije sector. In totaal zijn er het afgelopen jaar 22 woningen teruggekocht. Alle 22 woningen zijn weer terug in de verhuur genomen en zijn sociaal verhuurd. In 2018 waren er 388 woningen verkocht onder Koopgarantvoorwaarden, eind 2019 zijn dit nog 326 woningen die wij op termijn toevoegen aan onze sociale verhuur.

VvE-beheer de Sleutels

De complexen waar woningen zijn verkocht, worden een Vereniging van Eigenaren. In 2019 had de Sleutels in totaal 39 VvE-complexen. Er zijn geen VvE's opgeheven of bijgekomen. In navolging van het besluit om te stoppen met verkopen is eveneens besloten te stoppen met het bestuurlijk en administratief beheer van de VvE's. Per 1 januari 2019 is het bestuurlijk en administratief beheer van 37 VvE-complexen uitbesteed aan MVGM. Het technische beheer van deze complexen ligt bij de Sleutels.

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 2019	Gerealiseerd op 31 december 2019
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 zijn gehuisvest volgens afspraak. In Leiden zijn er 36 personen gehuisvest, zes personen méér dan de gemaakte afspraak. Het aantal gehuisveste statushouders in Voorschoten ligt met 30 lager dan de afgesproken 33.

tabel 11

4.1 Verhuur aan bijzondere doelgroepen en bemiddeling

Bemiddeling

Sinds 2010 bestaat de regeling huisvesten van bijzondere doelgroepen van Holland Rijnland. Doorstroming uit instellingen bevorderen, dat is waar de contingentenregeling voor staat. Met voorrang mensen huisvesten die vanuit een instelling of met een extramurale begeleidingsbehoefte op de woningmarkt komen. Zij hebben daar hulp, maatwerk en begeleiding bij nodig. De corporaties binnen Holland Rijnland bemiddelen naar een passende woning. Doordat er een drie-partijenovereenkomst voor minimaal twee jaar wordt afgesloten tussen de huurder, de corporatie en de begeleidende zorginstantie, blijft begeleiding gegarandeerd. Dit is prettig voor zowel de nieuwe huurder als voor de zorginstelling, de corporaties en de burens. Instellingen voor maatschappelijke opvang, zoals De Binnenvest voor daklozen en Gemiva voor mensen met een verstandelijke handicap, doen jaarlijks een aanvraag voor een gewenst aantal woningen bij de gemeenten. Zij besluiten vervolgens hoeveel woningen (een 'contingent') iedere instelling daadwerkelijk krijgt toegewezen.

In 2019 zijn in totaal 189 plekken toegewezen aan 27 instellingen. Holland Rijnland Wonen (HRW) verdeelt die woningen onder de 17 corporaties. De cliënten van de contingentenregeling zijn hoofdzakelijk aangewezen op het goedkope huursegment. De druk op dit segment is groot, de draagkracht van wooncomplexen staat onder spanning. Het plaatsen van kandidaten verloopt daardoor steeds moeilijker, wat zorgt voor een verhoging van de wachttijd op een geschikte woning.

De Sleutels kreeg 22 aanvragen toegewezen. Daarnaast hadden we nog vier aanvragen uit 2018 die in 2019 nog geplaatst moesten worden. In totaal hebben we 22 kandidaten in 2019 geplaatst. De 4 overige kandidaten worden begin 2020 geplaatst. Net als voorgaande jaren was De Binnenvest de grootste afnemer, gevolgd door Cardea, Gemiva en Stichting De Haardstee.

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 het woonruimteverdeelsysteem om een woning aangeboden.

De taakstelling voor de gemeente Leiden in 2019 was 86 personen te huisvesten (alle corporaties samen) waarvan 30 personen door de Sleutels. Uiteindelijk zijn er 36 statushouders geplaatst en hebben wij ruim voldaan aan de afgesproken taakstelling van 30 personen in Leiden. In Voorschoten omvatte de gezamenlijke taakstelling met Woonzorg 18 personen. Uit 2018 hadden wij gezamenlijk nog 15 personen te plaatsen. In 2019 hebben wij samen met Woonzorg 27 personen gehuisvest. De 6 overige kandidaten worden in 2020 geplaatst. Plaatsing van de statushouders in Voorschoten blijft voor de corporaties een lastige opgave. Het beperkte aanbod van kleine, goedkope woningen is daar debet aan.

Urgentieaanvragen

De huisvestingsverordening Holland Rijnland voorziet in een urgentieregeling waarbij woningzoekenden die in een noodsituatie verkeren voorrang 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 2019 heeft de commissie in totaal 379 aanvragen behandeld (2018: 387, 2017: 350, 2016: 327 en 2015: 443). Hiervan zijn 200 aanvragen daadwerkelijk toegewezen (2018: 208, 2017: 174, 2016: 146 en 2015: 172). Onze medewerkers voeren wekelijks gesprekken met woningzoekenden en informeren hen of zij voor urgentie in aanmerking komen. In 2019 zijn bij de Sleutels 43 aanvragen ingediend. Hiervan zijn 20 aanvragen toegekend, 16 afgewezen, twee aanvragen zijn na bezwaar alsnog toegekend, drie aanvragen zijn alsnog ingetrokken door de woningzoekenden. Twee aanvragen wachten nog op behandeling door de Regionale Urgentiecommissie. Met een urgentieverklaring kunnen mensen vervolgens zelfstandig reageren op woningen.

Bovenstaande doelgroepen huisvesten wij voornamelijk in woningen met huren onder de eerste aftoppingsgrens (€ 607,46). Van de totaal verhuurde woningen met huren onder de eerste aftoppingsgrens is 29,3% aan statushouders, bemiddeling en urgente woningzoekenden verhuurd. In woningen onder de tweede aftoppingsgrens (€ 651,04 en € 720,42) is 1,4% aan urgente woningzoekenden verhuurd.

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 Leeftijdseisen anders dan 55+, zijn de vier thema's waarbij wij lokaal maatwerk toepassen. In 2019 hebben wij 31 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 om ouderen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen als zij dat willen. De Sleutels heeft ruim 3.000 woningen die geschikt zijn voor ouderen (toegankelijk met minimaal een 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 2019 hebben wij verschillende scootmobielruimtes gecreëerd in ons bezit, te weten bij de Merelhof, Witte Rozenstraat en Lambertushof.

(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 zorgen vervolgens zelf voor de (zogenaamde intermediaire) verhuur aan hun eigen klanten. Met alle intermediaire partijen zijn afspraken gemaakt, zodat zij zich aan de uitvoering van de Woningwet houden. Alle partijen hebben deze afspraken in 2019 opgevolgd.

5. 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.

Doelstelling conform Ondernemingsplan	Te realiseren in 2019	Gerealiseerd op 31 december 2019
We staan open voor samenwerking op het terrein van duurzaamheid en leveren desgevraagd onze bijdrage aan planvorming.	We leveren onze bijdrage aan de nadere invulling van de Leidsche warmtevisie.	De Sleutels neemt actief deel aan alle overlegvormen rond de Leidse warmtevisie. Dit overleg zal in 2020 worden vervolgd.
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 in 2019 is 1,51.

tabel 12

5.1 Visie op duurzaamheid

Duurzaamheid is een veelomvattend begrip. De vastgestelde visie geeft voldoende afbakening om onze focus vast te stellen. Onze eerste prioriteit is het terugdringen van het gebouwgebonden energievraag van onze woningen. In essentie gaat het dan om de verwarming en de warm watervoorziening in de woning en om de elektriciteit die de installaties in de woning nodig hebben, zoals het ventilatiesysteem, de lift en de verlichting in de algemene ruimten van een appartementencomplex. Hoe minder energie een woning nodig heeft, des te minder CO₂ wordt er uitgestoten en des te lager is de energierekening die de bewoner moet betalen. Dat is dus onze voornaamste prioriteit. Daarbij richten wij ons vooral op het isoleren van de woningen, maar gaat onze aandacht ook uit naar het verzorgen van CO₂-neutrale warmte en elektriciteit voor onze woningen middels stadswarmte en zonnepanelen. Waar mogelijk zullen we echter ook bijdragen aan de reductie van gebruikersgebonden energieverbruik, en klimaatadaptatie van en rond onze woningen en woongebouwen.

De volgende stap is de ambities en doelstellingen zo concreet maken dat we ze kunnen volgen in de tijd. We zijn hier in 2019 mee gestart. Dit zal een proces zijn dat nog in 2020 vervolgd zal worden. We verwachten de komende jaren met enige regelmaat met elkaar in gesprek te gaan over onze voortgang en over nieuwe ontwikkelingen rond duurzaamheid.

5.2 Energie en duurzaamheid

In 2019 hebben we weer een stap gezet met het energiezuinig maken van onze woningen. Zo werden 36 woningen energiezuiniger met de oplevering van het tweede deel van een complex van 72 woningen aan de Vivaldistraat. Daarnaast hebben we 135 woningen in de Slaaghwijk (Buizerdhorst en valkenhorst) energiezuiniger gemaakt.

Dit heeft geleid tot de volgende verdeling van ons totale woningbezit naar energie-index in 2019. De totale gemiddelde energie-index is 1,52.

Woningbezit naar energie index

Energie- index	Voorheen label	Aantal woningen	Percentage 2019	Percentage 2018
0 - 0,61	A++	54	1	1
0,61 - 0,80	A+	216	3	2
0,81 - 1,20	A	1189	16	13
1,21 - 1,40	B	869	11	11
1,41 - 1,80	C	2865	38	37
1,81 - 2,10	D	1092	14	15
2,11 - 2,40	E	592	8	9
2,41 - 2,70	F	420	5	6
> 2,70	G	319	4	5
Totaal		7616	100	100

tabel 13

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

6. Belanghouders & Partners

De Sleutels werkt voor huurders en woningzoekenden. We doen dat niet alleen. We werken samen met onze huurders en we werken samen met maatschappelijke partners. Zo bereiken we de beste resultaten.

6.1 Huurdersorganisatie en bewonerscommissies

Onze huurders worden sinds jaar en dag vertegenwoordigd door huurdersbelangenvereniging de Eendracht, de HBE. Met de HBE wordt overlegd over beleidsmatige zaken die alle huurders betreffen.

Per complex van woningen kan een bewonerscommissie actief zijn. Met deze commissie overleggen we over de zaken die hun eigen woningen, hun gezamenlijk complex en de directe woonomgeving aangaan.

6.1.1 Huurdersbelangenvereniging de Eendracht (HBE)

In 2019 heeft vijf keer een overlegvergadering plaats gevonden tussen de directeur-bestuurder en de HBE. Tijdens deze vergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen besproken: het visitatierapport uit 2018, de jaarlijkse huurverhoging, het beleid rond door bewoners gewenste veranderingen in hun woning, het bod aan en de prestatieafspraken met de gemeente Voorschoten, beleid ten aanzien van scheef wonen en inkomensafhankelijke huurverhoging, het Sociaal Huurakkoord van Aedes en de Woonbond en diverse voorgenomen renovatieprojecten. In de meeste vergaderingen komen ook allerlei lopende zaken, vooral op het gebied van onderhoud, ter sprake.

Waar mogelijk wordt de HBE uitgenodigd om tijdens de ontwikkeling van beleid mee te denken en input te leveren. Dat is in 2019 bijvoorbeeld gebeurd bij de veranderingen aan woningen door bewoners zelf of op hun verzoek.

Bestuursleden van de HBE treden regelmatig op als -onbezoldigd- adviseur van bewonerscommissies wanneer de Sleutels een renovatie van een complex in voorbereiding heeft. In 2019 hebben leden van de HBE de bewoners van het Doelencomplex bijgestaan in de discussie met de Universiteit, gemeente en de Sleutels over het voortbestaan van dit complex.

Zoals gebruikelijk heeft in december 2019 een delegatie van drie leden van de RvC een evaluatiegesprek gevoerd met de HBE. Daarbij is niet alleen teruggekeken op het afgelopen jaar maar zijn ook zorgen geuit over de inzet die wordt gevraagd van de vrijwilligers van de HBE. Het aantal leden van de HBE is betrekkelijk gering en het aandeel actieve leden is nog veel kleiner. Dat legt veel verantwoordelijkheid op de schouders van een klein aantal mensen, terwijl de wetgever hoog opgeeft van de mogelijkheden van bewonersparticipatie. Vanuit de Sleutels zoeken we naar een goede vormgeving van de inbreng van huurders zonder hen bovenmatig te belasten. Dat heeft in 2019 nog niet geleid tot een bevredigende werkwijze.

6.1.2 Bewoners, bewonerscommissies en beheergroepen

De Wet op het overleg huurders verhuurder onderscheidt naast een huurdersorganisatie voor de gezamenlijke huurders ook bewonerscommissies per complex van woningen. Aan zulke bewonerscommissies worden vergelijkbare eisen gesteld als aan een huurdersorganisatie, waaronder het houden van jaarvergaderingen en het afleggen van verantwoording. Bewoners schrikken daarvoor soms terug. Omdat we graag de inbreng van bewoners ontvangen, werken we daarom vaak met zogenaamde klankbordgroepen. Deze hoeven wat ons betreft niet aan de formele eisen te voldoen, maar kunnen wel met ons overleggen over zaken betreffende hun wooncomplex.

In 16 complexen was in 2019 een bewonerscommissie of klankbordgroep actief; in drie complexen is er een bewonerscommissie in oprichting. Met bijna ieder van hen is in het voorjaar en in het najaar overleg gevoerd over lopende zaken. Waar nodig vonden extra contacten plaats. Regelmatig terugkerende onderwerpen van overleg waren het voorgenomen planmatig onderhoud, de schoonmaak van de algemene ruimten en de gezamenlijke inzet om de leefbaarheid op peil te houden in en om de wooncomplexen.

6.2 Samenwerking met gemeente en collega-corporaties

Samenwerking met gemeenten

De Sleutels werkt in twee gemeenten, namelijk Leiden en Voorschoten. Het leeuwendeel van ons bezit bevindt zich in Leiden; de voorraad in Voorschoten bestaat uit slechts 500 woningen. Dat neemt niet weg dat we ons in beide gemeenten partner voelen. De wet maakt ook geen onderscheid: met beide gemeenten maken we prestatieafspraken. In beide gemeenten neemt de HBE deel aan het overleg van de gemeente, de corporaties en de huurdersorganisaties over deze afspraken.

In Leiden zijn drie algemene corporaties actief naast de categorale studentenhuisvester Duwo. In Voorschoten is Woonzorg Nederland de grootste corporatie: naast het categorale deel van hun bezit bestaande uit senioren- en zorgwoningen beheert Woonzorg ruim 1000 algemene woningen.

De thema's van de prestatieafspraken komen in ons werkgebied overeen met de grote landelijke thema's: beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid in brede zin. Het vergroten van de voorraad sociale woningen is een probleem: in Leiden omdat er nauwelijks bouwgrond beschikbaar is, in Voorschoten omdat alle beschikbare bouwgrond in handen van particuliere eigenaren is.

De gemeenten hebben (Leiden) of werken (Voorschoten) aan een warmtevisie. Hierin wordt een beeld geschetst van de manier waarop op de langere termijn binnen de gemeente gezorgd wordt voor CO₂-reductie en voorzien wordt in warmte en warm water. Zo'n visie is belangrijk; belangrijker nog is het zetten van de stappen die realisatie dichterbij brengen. Daar valt in 2020 nog flink wat werk te verzetten.

Samenwerking met collega-corporaties

In het hele land wordt samengewerkt door corporaties. Er wordt veel kennis en ervaring uitgewisseld. Vaak speelt onze brancheorganisatie Aedes daarin een bemiddelende of organiserende rol. Maar net zo vaak komen collega's elkaar tegen en ontstaat bijna vanzelf een kennisnetwerk. Hoe groot de verschillen tussen corporaties ook zijn, de overeenkomsten zijn minstens zo groot.

Op de schaal van ons eigen werkgebied zien we dat eveneens. De corporaties in Holland-Rijnland werken sinds jaar en dag samen bij de verdeling van woonruimte. In de eerste maanden van 2019 is een nieuw ICT-systeem hiervoor ingevoerd: met vereende krachten en naar volle tevredenheid. De gemeenten hebben een gezamenlijke verordening op de huisvesting en hebben samen één onafhankelijke commissie die aanvragen om voorrang en urgentie beoordelen.

Ook op kleinere schaal weten we elkaar te vinden. Tijdelijke uitleen van personeel komt voor en heeft een gunstig effect op zowel de uitlenende als de inlenende corporatie. In Leiden hebben de Sleutels en Ons Doel in 2018 samen een project met 100 prefab-woningen gerealiseerd: het Nico van der Horstpark. Het beheer en beleid rond deze woningen wordt in onderlinge afstemming uitgevoerd.

In 2019 stelden wij samen met de gemeente Leiden en andere Leidse corporaties een handelingskader overlast op. In dit handelingskader wordt de werkwijze voor het voorkomen van en het omgaan met overlast beschreven. In 2020 wordt dit handelingskader verder uitgewerkt en is het de bedoeling dat de betrokken partijen een convenant ondertekenen.

Daarnaast voerden wij maandelijks overleggen met de gemeente en collega-corporaties over woonfraude.

6.3 Samenwerking met sociale partners

Een deel van onze huurders heeft meer nodig dan een woning. Zij zijn gebaat bij begeleiding, in een lichte of een zwaardere vorm. En niet alleen zij maar ook hun burens en omwonenden omdat er wel eens sprake wil zijn van overlast. Zulke begeleiding kunnen wij niet leveren. Daarvoor werken we samen met organisaties die hierin gespecialiseerd zijn. Met zulke organisaties uit het maatschappelijk domein zijn onder andere afspraken

gemaakt over aantallen woningen die zij per jaar mogen vragen voor hun klanten. Deze woningen vallen onder de regionaal vastgestelde contingent-woningen. Het ging in 2019 onder andere om woningen voor daklozen, ex-gedetineerden en psychiatrische patiënten. Er zijn natuurlijk ook mensen die al bij ons huren en die het niet in hun eentje redden. Wij kunnen in zulke gevallen een melding doen bij het Meldpunt Zorg en Overlast van de GGD. Daar werken zorgprofessionals die vervolgens in actie komen.

In 2019 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. In 2019 hadden wij regelmatig overleg met de partijen die aangesloten zijn bij het convenant 'Snelle Hulp bij Schulden' en schoven wij aan bij signaleringsoverleggen van verschillende Sociale Wijkteams. Daarnaast hadden wij, bij problemen van individuele huurders, regelmatig rondetafelgesprekken en schoven wij aan bij focusoverleggen. Bij deze overleggen schuiven alle betrokken partijen rond een huurder aan om samen de mogelijkheden te bespreken voor de problematiek van de huurder.

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.

7. Bestuur & Governance

7.1 Bestuur

Governancecode

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

Rechtsvorm

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

Het bestuur

De Sleutels wordt bestuurd en vertegenwoordigd door haar directeur-bestuurder; deze is geen lid van de vereniging. In art. 15 van de statuten staan de bestuursbesluiten die ter goedkeuring aan de RvC moeten worden voorgelegd.

Raad van Commissarissen (RvC)

In 2019 bestond de RvC vijf personen. Dit aantal heeft in het tweede halfjaar even gevarieerd tussen vier en zes. Dit had te maken met wisselingen: een aftreden per 1 juli, een aantreden per 15 september, een aantreden per 1 oktober en een aftreden per 1 november.

De RvC van de Sleutels houdt toezicht op het functioneren van woningcorporatie de Sleutels in het algemeen en op dat van de directeur-bestuurder in het bijzonder. Naast toezichthouder is de RvC werkgever van de directeur-bestuurder; de raad vervult daarbij mede een rol als klankbord en adviseur.

In het verslag van de RvC in paragraaf 7.3 van dit jaarverslag zijn de taak en werkwijze van de RvC en de wijze waarop de RvC hieraan in 2019 invulling heeft gegeven nader beschreven. De "Visie op toezicht" kunt u vinden op de website van de Sleutels.

Algemene Ledenvergadering (ALV)

Eind 2019 had de Sleutels 214 leden. De Algemene Ledenvergadering (ALV) kwam in 2019 driemaal bijeen. In februari besloot de ALV over de voorgenomen statutenwijziging per 1 april 2019. In juni zijn de jaarstukken 2018 goedgekeurd. In november zijn de plannen voor 2020 toegelicht.

In november 2018 is een aanzet gevonden tot een praktisch werkwijze hoe om te gaan met de adviesrol van de ALV op grond van de Woningwet. Er is een zgn. kerngroep gevormd die het voortouw neemt in (de verdere uitwerking van) het adviesproces.

7.2 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 Raad van Commissarissen (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 Sleutels. 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 belangenverstrengeling tussen de Sleutels en de directeur-bestuurder wordt vermeden. De statuten en de Governancecode woningcorporaties bevatten een uitwerking van dit belangrijke uitgangspunt.

In 2019 is geen sprake geweest van tegenstrijdige belangen met betrekking tot de directeur-bestuurder, zoals bedoeld in de Governancecode woningcorporaties.

Bestuursbesluiten

In het afgelopen jaar nam de directeur-bestuurder onder meer besluiten over:

- beleidsstukken, waaronder de huurverhoging 2019 en het duurzaamheidsbeleid;
- de (financiële) stukken 2018 van de Sleutels en van SPO B.V., de financiële uitgangspunten 2020-2029; het Bedrijfsjaarplan 2020, de Bedrijfsbegroting 2020 incl. de meerjarenbegroting 2020-2029; de periodieke rapportages voor de RvC; de afdelingsjaarplannen; de update van het investeringsstatuut en het investeringskader 2020;
- stukken die een relatie hebben met de Woningwet, zoals de prestatieafspraken - in concreto het bod voor 2019 aan de gemeente Voorschoten;
- stukken die te maken hebben met vastgoed(-projecten), waaronder startnotities, investeringsbesluiten en evaluatienotities;
- verschillende interne (personele) zaken, waarbij te denken valt aan procesbeschrijvingen, de keuze voor een nieuw ERP-systeem, afspraken en acties rondom VvE-beheer, deelname aan het regionale samenwerkingsverband arbeidsmobiliteit Holland Rijnland (project 'Bloei'), de herinrichting van de afdelingen van de Sleutels / de formatie 2020, verzuimaanpak / visie op verzuim, het intern controleplan 2019.

Permanente Educatie

Vanaf 1 januari 2015 zijn bestuurders en toezichthouders verplicht tot Permanente Educatie (PE). Bestuurders moeten per drie jaren voortschrijdend 108 PE-punten behalen. Het aantal door de directeur-bestuurder in 2019 behaalde PE-punten bedraagt 47. Totaal in de periode 2017 – 2019: 140.

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 01-01-2019 tot en met 31-12-2019: € 126.424 (2018: € 122.910)

Pensioenvoorziening: € 20.996 (2018: € 20.290). De VLP premie is hierin meegenomen.

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 in "De Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting".

Op grond van deze Regeling geldt voor de directeur-bestuurder in 2019 een maximale bezoldiging van € 162.000 (beloning, pensioen, onkosten). De bezoldiging van € 147.420 voldoet aan de Regeling.

Nevenfuncties

- 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)

7.3 Verslag Raad van Commissarissen

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen (RvC) zijn omschreven in de statuten. Ze zijn uitgewerkt in het reglement voor de RvC. Dit reglement wordt in 2019 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 voorzitter 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 vicevoorzitter 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 Lid Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (sinds medio 2019)

Naam, geslacht, geboortedatum	Functies en relevante nevenfuncties
t/m 31 oktober 2019: Geurt van Randeraat 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 Op voordracht van de huurdersbelangenvereniging per 1 januari 2014 Herbenoemd per 1 januari 2018	Per 1 januari 2017 gepensioneerd. Voorheen stadsvernieuwer, manager en interim-manager van stadsdelen in Den Haag en Utrecht. Hoofd wijkveiligheidsorganisatie en uitvoering; voorzitter afstemmingsoverleg ontwikkeling Stationsgebied; strategisch adviseur Wonen te Utrecht
t/m 30 juni 2019: Wiegert van der Meij per 1 januari 2014 Herbenoemd per 1 januari 2018	Register-accountant Ondernemer Lighthouse IP B.V.
Imke Frijters per 15 september 2019	Zelfstandig interim manager en organisatieadviseur Lid Raad van Toezicht, voorzitter Audit Commissie Het Raamwerk Lid Raad van Commissarissen, voorzitter Audit Commissie Wooncompas Voorzitter Financiële Commissie Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) Lid Raad van Toezicht, voorzitter Onderwijscommissie Nova College
Lex de Boer per 1 oktober 2019	Directeur-bestuurder Pantar, het sociale werkbedrijf van Amsterdam en Diemen Lid Raad van Toezicht Patyna, zorginstelling in Zuid West Friesland Lid Advisory Board Madaster

tabel 14

Procedure werving en selectie leden RvC

In 2019 nam de RvC afscheid van commissaris Geurt van Randeraat vanwege het verstrijken van zijn zittingstermijn, en van commissaris Wiegert van der Meij vanwege zijn verzoek om tussentijdse beëindiging van zijn lidmaatschap. De RvC bedankt beiden voor hun deskundige en zeer gewaardeerde inbreng en voor de plezierige samenwerking.

De nieuwe kandidaten zijn openbaar geworven door advertenties in landelijke dagbladen en meldingen op de website van de Sleutels. De werving en pre-selectie is uitgevoerd door een extern bureau. De RvC kiest onafhankelijk, de directeur-bestuurder adviseert. Ook de Ondernemingsraad heeft geadviseerd, dit op grond van artikel 11.4 van de CAO woondiensten.

Geurt van Randeraat is opgevolgd door Lex de Boer (profiel: Vastgoed). Wiegert van der Meij is opgevolgd door Imke Frijters (profiel: Financieel). Beide kandidaten ontvingen een positieve zienswijze van de Autoriteit woningcorporaties.

Rooster van aftreden

Aan het einde van 2019 ziet het rooster van aftreden er uit als volgt:

31 december 2020 Ageeth Ouwehand (2^e termijn)
31 december 2020 Robert Hein Broekhuijsen (2^e termijn)
31 december 2021 Ton Lindhout (2^e termijn)
14 september 2023 Imke Frijters (1^e termijn)
30 september 2023 Lex de Boer (1^e termijn)

Profiel Raad van Commissarissen

Het algemene profiel van de RvC staat op de website van de Sleutels. Het profiel is dit verslagjaar niet gewijzigd. De RvC is evenwichtig samengesteld 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 belangenverstremgeling of de schijn van belangenverstremgeling. Uit zowel interne als externe contacten kwam niet naar voren dat er sprake zou zijn van belangenverstremgeling of van schending van integriteitscode die voor (de RvC van) de Sleutels als leidraad geldt. De criteria van de statuten en van de Governancecode woningcorporaties zijn richtinggevend. De onafhankelijkheid van elk van de leden is niet in het geding en er spelen geen tegenstrijdige belangen.

Algemeen organisatorische werkzaamheden

Van de zes geplande reguliere vergaderingen, vervielen er twee, onder meer om agenda-technische redenen. De RvC kwam vier maal bijeen voor reguliere vergaderingen. Tweemaal zijn 'reguliere agendapunten' geagendeerd voor de beleidssessies (zie hierna). Naast de vier reguliere vergaderingen waren er een tweetal beleidssessies. Daarbij was aandacht voor gebiedsontwikkeling (concreet: Leiden-Noord), voor acquisitie, de besturingsfilosofie en het strategisch voorraadbeleid.

De voorzitter en de vicevoorzitter hebben eind 2019 gesprekken gevoerd met een vertegenwoordiging van de Ondernemingsraad en met de leden van het managementteam. Een delegatie van drie commissarissen, waaronder de twee huurderscommissarissen -de voorzitter en RvC-lid Ton Lindhout- spraken met de huurdersorganisatie HBE.

De landelijke en lokale politieke ontwikkelingen werden gevolgd en leidden waar dat nodig was tot overleg met de directeur-bestuurder. Berichten over de Sleutels in de regionale media werden door de directeur-bestuurder gemeld aan de RvC; zo nodig leidde dit tot onderlinge afstemming en actie.

De twee algemene ledenvergaderingen werden voorgezeten door de voorzitter van de RvC. De RvC is lid van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW).

Overzicht genomen besluiten

In het afgelopen jaar nam de RvC onder meer besluiten over:

- vastgoedprojecten (investeringsbesluiten): Willem de Zwijgerlaan, Centrale Blokken de Oude Kooi, Prinsessenbuurt
- de (financiële) Jaarstukken 2018 van de Sleutels
- de Jaarrekening 2018 van SPO B.V.
- de prestatieafspraken: het bod voor 2019 aan de gemeente Voorschoten
- de benoemingen van twee nieuwe commissarissen
- de update van het investeringsstatuut (en van het investeringskader 2020)
- de aankoop van 89 appartementen van een collega-corporatie
- de update van zijn eigen reglement
- de verlenging van het contract met de accountant
- het Bedrijfsjaarplan 2020, de Bedrijfsbegroting 2020, incl. de meerjarenbegroting 2020-2029.

Commissies

De RvC heeft drie subcommissies:

- de Auditcommissie: bestaande uit Ageeth Ouwehand (voorzitter) en Wiegert van der Meij (tot en met 30 juni 2019) en Imke Frijters (v/a 15 september 2019)
- de commissie Projectontwikkeling: bestaande uit Geurt van Randeraat (t/m 30 oktober 2019) en Ton Lindhout en Lex de Boer (v/a 1 oktober 2019)
- de Remuneratiecommissie: bestaande uit Ageeth Ouwehand (voorzitter) en Robert Hein Broekhuijsen.

De taak van deze commissies is voorbereiding van de besluitvorming van de voltallige RvC. Ook voorzien de commissies de RvC van advies. De commissies werken volgens een vastgestelde werkwijze. De RvC ontvangt van elke commissievergadering een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.

Auditcommissie

De Auditcommissie kwam in het verslagjaar driemaal bijeen. De door de voltallige RvC te nemen financiële besluiten werden voorbereid en er werd over geadviseerd. Overige onderwerpen: de periodieke rapportages van de werkorganisatie aan de RvC (zowel inhoudelijk alsmede de opzet en vormgeving daarvan); de update van het investeringsstatuut, het investeringskader 2020, de stand van zaken IT-ontwikkelingen, risicomanagement, de functie(-inhoud) Control. Ook vond overleg met de accountant plaats.

Commissie Projectontwikkeling

De commissie Projectontwikkeling is in 2018 driemaal bijeen geweest. De rode draad in de overleggen vormde de projectenportefeuille: nieuwe, lopende en afgeronde vastgoedprojecten. De commissie bereidde de door de RvC te nemen besluiten over de projecten voor en men adviseerde de RvC erover.

Remuneratiecommissie

Het jaarlijkse functionerings- en een beoordelingsgesprek met de directeur-bestuurder is om agenda-technische redenen verschoven naar begin 2020.

Permanente Educatie

Sinds 1 januari 2015 zijn bestuurders en toezichthouders verplicht tot Permanente Educatie (PE). In 2019 waren toezichthouders verplicht minimaal 5 PE-punten te behalen (incl. inzet van eventuele extra punten uit voorgaand jaar). Het aantal punten dat nieuw benoemde commissarissen moeten behalen is naar rato vastgesteld.

Het aantal behaalde PE-punten:

- Robert Hein Broekhuijsen: 6
- Ageeth Ouwehand: 5
- Ton Lindhout 10
- Imke Frijters: 27 (*kosten gedeeld met de RvC van Wooncompas*)
- Lex de Boer: 0

Remuneratierapport

De maximale vergoeding voor leden van Raden van Commissarissen van een woningcorporatie is gekoppeld aan de maximale bezoldiging van de bestuurder van die corporatie. Bij de vergoeding wordt rekening gehouden met de wet- en regelgeving: de Wet Normering Topinkomens, de "Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting" en de VTW "Beroepsregel bezoldiging commissarissen".

De vergoeding van de RvC van de Sleutels bedroeg in 2019 voor de leden € 11.014 (2018: € 10.013) en voor de voorzitter € 15.420 (2018: € 14.018). Deze vergoeding past binnen de Beroepsregel van de VTW. Op grond van deze regeling bedraagt de maximale bezoldiging 2019 voor een RvC-lid namelijk € 12.500 en voor een voorzitter: € 18.700.

De totale kosten in 2019 van de leden van de RvC bedragen € 113.350 (2018: € 84.096).

Bezoldiging directeur-bestuurder 2019

De RvC stelt het salaris en de overige arbeidsvoorwaarden van de directeur-bestuurder vast. Conform het beloningsbeleid van de RvC is het salaris van de directeur-bestuurder in 2019 geïndexeerd conform de cao-stijging.

Zelfevaluatie

Eind 2018 hield de RvC onder onafhankelijke externe begeleiding een zelfevaluatie. Deze zelfevaluatie kreeg in 2019 een vervolg door een bijeenkomst van de commissarissen én de directeur-bestuurder, begeleid door dezelfde externe begeleider. De uitkomsten van de evaluatie van de RvC uit 2018 vormden hiervoor de input. De nadruk lag tijdens de bijeenkomst op het samenspel tussen de RvC en de directeur-bestuurder. De opbrengst van de zelfevaluaties wordt gebruikt om te kijken naar de besturingsfilosofie / het besturingsmodel en de continuïteit van het bestuur en toezicht.

Robert Hein Broekhuijsen, voorzitter

8. 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.

8.1 Personele ontwikkeling

Het jaar 2019 stond in het teken van de reorganisatie van de drie afdelingen. Per afdeling is een nieuw afdelingsplan gemaakt om de afdelingen van de Sleutels voor een aantal jaren toekomstbestendig te maken. Dit was ingrijpend voor de organisatie als geheel en uiteraard voor de medewerkers in het bijzonder. Voor de sociale gevolgen is een sociaal plan overeengekomen met de vakbond FNV.

Eind 2019 is de reorganisatie voltooid. 14 medewerkers van de in totaal 75 betrokken medewerkers bleken boventallig. Het heeft niet tot bezwaren geleid.

Begin 2020 zullen wij de reorganisatie evalueren.

Personele bezetting

Aantal fte (afgerond)

Bezetting	In dienst	Inhuur	Totaal
31 december 2018	77	6	83
31 december 2019	73	6	79

tabel 15

Aantal medewerkers, inclusief inhuur

Stand per 31-12-2019	Aantal	Percentage
Parttime	44	54%
Fulltime	47	58%
Totaal	91	100%

tabel 16

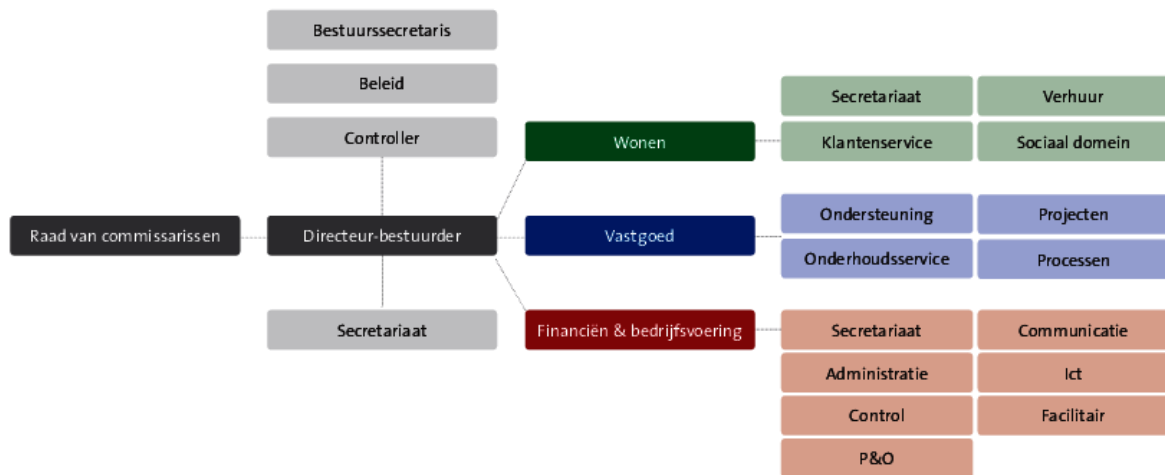
Verzuim

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 2019 was het verzuimpercentage 6,2%. Dit is hoger dan de gestelde norm. Eind 2019 zijn wij begonnen met het ontwikkelen van een nieuwe visie op verzuim.

In 2019 was het kort verzuim 0,7%, het middellange verzuim 0,9% en het langdurige verzuim 4,6%.

8.2 Organisatie in kaart

Organogram 2019 ná de reorganisatie



8.3 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 82% besteed.

Er hebben meer medewerkers gebruik gemaakt van hun persoonlijk loopbaanbudget waardoor het budget met 56% is overschreden.

Op totaal niveau is binnen het budget gebleven, van het totale opleidingsbudget is 96% besteed.

Van het totale opleidingsbudget is 96% besteed.

Erkend leerbedrijf

De Sleutels is Erkend Leerbedrijf conform de Wet Educatie en Beroepsonderwijs. Daarmee dragen wij als werkgever het maatschappelijk ondernemen uit.

In 2019 begeleiden wij 1 stagiair. Vanwege de reorganisatie en het nieuwe ICT-systeem was er geen ruimte om nog andere stagiairs te begeleiden. Vanaf 2020 zetten we weer volop in op stages.

Bloei

Daarnaast hebben wij ons in 2019 aangesloten bij Bloei. Een initiatief waarbij we samen met tien andere corporaties investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers. Dit doen we onder andere door twee keer per jaar een gezamenlijk event te organiseren dat in het

teken staat van netwerken en ontwikkelen. Ook vinden er stage-uitwisselingen plaats en gedurende het hele jaar zijn er allerlei workshops die medewerkers kunnen volgen.

8.4 Integriteit

De Sleutels vervult een maatschappelijke taak. 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.

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. De bepalingen in de integriteitscode zijn ondergebracht in drie richtlijnen: 'Ga zorgvuldig om met de bedrijfsmiddelen', 'Houd relaties zakelijk' en 'Praat erover met elkaar'. De gedragscode beschrijft algemene, organisatie brede richtlijnen voor gedrag. De klokkenluidersregeling 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.

Begin 2019 is een anonieme melding onderzocht over een integriteitsincident dat tien jaar geleden zou hebben plaatsgevonden. Er zijn geen bewijzen of signalen gevonden dat zich werkelijk een incident heeft voorgedaan.

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

8.5 Ondernemingsraad (OR)

Samenstelling

In 2019 zijn er behoorlijk wat wijzigingen geweest in de samenstelling van de OR. Deels waren die wijzigingen een gevolg van de reorganisatie.

De vrijgekomen plaatsen konden in 2019 worden ingevuld door de twee reservekandidaten uit de verkiezingsronde van 2018. De OR bestaat nu nog uit drie leden, te weten een secretaris, de voorzitter en een OR lid. Dit is het minimaal toegestane aantal OR leden. Er is daarom gekozen om geen voortijdige nieuwe verkiezingen te houden. Het is echter geen goede afspiegeling meer van de organisatie. Tot de nieuwe verkiezingen in 2021, kunnen belangstellenden zich aanmelden om alvast mee te lopen met de OR en zo te ervaren wat het werk als OR lid binnen de Sleutels inhoudt.

Bijeenkomsten en overleg

Met de organisatieaanpassingen in volle gang was ook 2019 een bewogen jaar. In 2019 hield de OR zeven keer een officieel overleg met de directeur-bestuurder en de personeelsadviseur. Het Sociaal Plan, dat in 2018 tot stand kwam, werd samen met de directeur-bestuurder, interim-personeelsadviseur en voorzitter FNV geëvalueerd. Afdelingen en functies werden gewijzigd, een enkele functie kwam te vervallen, collega's vertrokken en enkelen kozen voor een nieuwe uitdaging buiten de Sleutels. Als gesprekspartner voor de OR werd de personeelsadviseur vervangen door een interim-personeelsadviseur. Laatstgenoemde is ook nauw betrokken bij de totstandkoming van het Sociaal Plan en de reorganisatie. De laatste twee OR-vergaderingen was ook de interim-personeelsadviseur aanwezig. Dit alles in lijn met de reorganisatie, de gewenste cultuurverandering binnen de organisatie, een nieuwe gesprekscyclus en visie op verzuim (2018, aanpassing aan nieuwe regelgeving).

Daarnaast heeft de OR in het kader van de organisatieaanpassingen ook dit jaar informeel overleg gehad met het MT+ van de afdelingen Wonen, Financiën & Bedrijfsvoering (F&B) en Vastgoed.

Tijdens het eindejaargesprek heeft de OR met de RvC van gedachten gewisseld. Al eerder maakte de OR kennis met twee nieuwe RvC leden en was er een gesprek met de RvC in het kader van de ambities van de Sleutels.

Advies- en instemmingsverzoeken

In 2019 waren er geen voorgenomen besluiten waarop de OR instemmingsrecht had.

De OR heeft in 2019 (positief) advies uitgebracht op:

- Herinrichting afdelingen Vastgoed en Wonen
- Nieuw RvC lid, profiel vastgoed, duurzaamheid en gebiedsontwikkeling, de heer L. (Lex) de Boer
- Nieuw RvC lid, profiel financieel – economisch, mevrouw I. (Imke) Frijters

Externe ondersteuning

De OR heeft voor de beoordeling van de adviesaanvragen van F&B, Wonen en Vastgoed gebruik gemaakt van haar recht op externe ondersteuning. FNV en SBI formaat hebben deze ondersteuning geboden.

Opleiding / Cursus

In 2019 hebben twee OR-leden een training SPP voor OR via SBI gevolgd.

9. Financiële positie en continuïteit

Dit hoofdstuk geeft een toelichting op de financiële positie en de behaalde financiële resultaten in 2019. Een uitgebreide toelichting op de balans en de resultatenrekening is opgenomen in de jaarrekening 2019.

9.1 Algemene bepaling

De Sleutels is een maatschappelijke onderneming en bij ondernemingen van dit type is de financiële continuïteit over het algemeen geen expliciete doelstelling. Het is echter een belangrijke, zo niet de belangrijkste randvoorwaarde voor het voortbestaan van de onderneming.

Om binnen de grenzen van de financiële randvoorwaarden te blijven, heeft de Sleutels een stelsel van procedures, dat dreigende overschrijdingen vroegtijdig moet signaleren. De hierin gehanteerde normen zijn een afgeleide van de normen die de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) hanteren. De Sleutels is zich ervan bewust dat zij als maatschappelijke onderneming de wet- en regelgeving die van toepassing is, moet naleven naar de letter en de geest. De Aw beoordeelt jaarlijks alle woningcorporaties op grond van artikel 61, lid 3 van de Woningwet 2015. Hierbij maakt de Aw gebruik van de Verantwoordingsinformatie (dVi) en de Prognose-informatie (dPi), de jaarrekening, het jaarverslag en de overige stukken van de accountant, en van andere informatie over deelactiviteiten.

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.

9.2 Jaarresultaat

De Sleutels staat er eind 2019 financieel goed voor. Over 2019 werd een positief resultaat behaald van € 89,9 miljoen (2018: € 134,1 miljoen positief). Hierdoor stijgt in 2019 het eigen vermogen van € 908,6 miljoen naar € 998,5 miljoen.

Per 31 december 2019 bedroegen de liquide middelen € 0,101 miljoen (€ 5,449 miljoen in 2018). Vanwege de implementatie van een nieuw ERP-systeem heeft de Sleutels de facturen met vervaldatum januari 2020 al in december 2019 betaald. Het saldo vermeld in de jaarrekening is een momentopname. Een dag later worden de huren gestort op de bankrekening. De Sleutels heeft een kasfaciliteit van € 5 miljoen van de BNG.

Het resultaat van de vastgoedexploitatie is € 1,1 miljoen hoger dan in 2018. De lagere onderhoudsuitgaven zijn de belangrijkste oorzaak van dit resultaat. Door de gunstige ontwikkelingen op de vastgoedmarkt, steeg ook de waarde van de vastgoedportefeuille 2019 met € 91,9 miljoen (€ 122,5 miljoen in 2018). Rekening houdend met de verrekenbare verliezen per ultimo 2018, komt het belastbaar bedrag 2019 uit op € 3,7 miljoen. De acute vennootschapsbelastinglast over 2019 bedraagt ca. € 0,9 miljoen.

Het positieve resultaat is bijna helemaal te danken aan de niet-gerealiseerde waardeveranderingen van het vastgoed. De prijzen van woningen zijn in het verslagjaar enorm gestegen, omdat de vraag toeneemt terwijl het aanbod slinkt.

9.3 Financiële continuïteit

De financiële positie van de Sleutels als maatschappelijke onderneming moet in voldoende mate duurzaam op peil blijven. De financiële positie van de Sleutels moet toereikend zijn, op de lange en korte termijn, om het bezit in stand te houden en de maatschappelijke opgaven van de Sleutels uit te voeren. Dit houdt in dat de Sleutels te allen tijde moet voldoen aan de externe en algemene toezichteisen op het gebied van kasstromen, vermogen en waarde.

Bij de Sleutels is de financiële positie geen doelstelling, maar een randvoorwaarde. De financiële positie moet borgen dat de Sleutels in continuïteit haar volkshuisvestelijke doelstellingen kan blijven realiseren.

De Sleutels bewaakt continu dat het bereiken van de doelstellingen gebeurt binnen de financiële randvoorwaarden. Deze zijn uitgewerkt 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 WSW en voldoende solvabel te zijn.

Gezien de bijzondere, maatschappelijke aard van de Sleutels wordt de liquiditeitspositie aangestuurd op basis van diverse ratio's. De kasstromen op korte termijn worden beoordeeld en gestuurd met behulp van de interest coverage ratio (ICR). 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 de Sleutels	Norm WSW	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Interest Coverage Ratio (ICR)										
- TI				5,51	3,26	4,87	4,82	3,87	4,14	4,00
- DAEB	≥	1,8	1,40	5,95	3,66	5,34	4,96	3,87	4,30	4,13
- Niet-DAEB	≥	2,0	1,80	4,35	2,30	3,65	4,42	3,87	3,71	3,64
Loan to Value (o.b.v. beleidswaarde)*										
- TI				32%	29%	40%	46%	51%	49%	48%
- DAEB	<	70%	75%	29%	27%	42%	49%	54%	53%	53%
- Niet-DAEB	<	70%	75%	39%	34%	33%	37%	42%	40%	37%
Solvabiliteitsratio (o.b.v. beleidswaarde)*										
- TI				60%	65%	55%	52%	50%	48%	49%
- DAEB	>	25%	20%	64%	67%	55%	53%	52%	50%	51%
- Niet-DAEB	>	25%	20%	60%	66%	66%	63%	61%	59%	62%

tabel 17

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 2019 was 3,26 (2018: 5,51). Dat is boven de norm van het WSW. De verslechtering van de ICR in 2019 ten opzichte van 2018 heeft voornamelijk te maken met de verslechtering van de operationele kasstroom. In 2019 betaalt de Sleutels voor het eerst ruim € 10 miljoen aan vennootschapsbelasting over het verslagjaar 2018 en 2019. De operationele kasstroom in 2019 is gedaald met € 11 miljoen ten opzichte van de gerealiseerde operationele kasstroom in 2018.

Het financieel sturingsmodel zorgt ervoor dat de Sleutels nu en in de toekomst voldoende beschikbaar vermogen heeft om de huidige verplichtingen en de mogelijke toekomstige risico's te kunnen opvangen. Dit kan gewaarborgd worden op het moment dat de Sleutels een gezonde vermogensstructuur heeft en behoudt in de toekomst. De sturing op vermogenspositie wordt uitgevoerd op twee financiële ratio's: Loan to Value en solvabiliteit.

De LTV is gedaald in 2019 tot 29% op TI-niveau op basis van de beleidswaarde. De solvabiliteit is gestegen in 2019 tot 65% op TI-niveau op basis van de beleidswaarde.

9.4 Waardeontwikkeling van de vastgoedportefeuille

In 2019 bedraagt de marktwaarde van onze vastgoedportefeuille € 1.227,2 miljoen. Eind 2018 was de marktwaarde € 1.127,3 miljoen. Deze waarde is sterk afhankelijk van de ontwikkelingen op de vastgoedmarkt.

De DAEB-tak-portefeuille gaf een waardestijging te zien van 9,6 procent, terwijl de marktwaarde van de niet-DAEB-tak-portefeuille stijgt met 6,5 procent. Daarnaast is de omvang van de portefeuillesamenstelling gewijzigd ten gevolge van investeringen. In 2019 bedraagt de waardestijging van het totaal vastgoedportefeuille 8,9 procent.

De waardering van het vastgoed is in overeenstemming met het Handboek modelmatig waarden 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 de in de Woningwet voorgeschreven waarderingsgrondslag en de ministeriële besluiten.

De huurprijsontwikkeling van het sociale vastgoed heeft een neerwaartse invloed gehad op de waardeontwikkeling. Hoewel de ontwikkeling van de contractuur positief is, blijft deze achter ten opzichte van 2018 door een gematigde huurverhoging en passend toewijzen. Hiermee geven wij invulling aan onze maatschappelijke taak op het gebied van betaalbaarheid.

9.5 Beleidswaarde

De ongerealiseerde herwaardering uit hoofde van de waardering van het vastgoed in exploitatie tegen marktwaarde in verhuurde staat, bedraagt per 31 december 2019 in totaal € 756,9 miljoen (2018: € 677,1 miljoen). Hiervoor is een herwaarderingsreserve gevormd. De waardering van dit vastgoed is in overeenstemming met het Handboek modelmatig waarden bepaald en is daarmee conform de in de Woningwet voorgeschreven waarderingsgrondslag en daaruit afgeleide ministeriële besluiten geldend ten tijde van het opmaken van de jaarverslaggeving.

De realisatie van deze ongerealiseerde herwaardering is sterk afhankelijk van het te voeren beleid van de Sleutels. De mogelijkheden voor de corporatie om vrijelijk door (complexgewijze) verkoop of huurstijgingen de marktwaarde in verhuurde staat van het DAEB-bezit in exploitatie te realiseren zijn beperkt door wettelijke maatregelen en maatschappelijke ontwikkelingen, zoals demografie en ontwikkeling van de behoefte aan sociale (DAEB) huurwoningen. Omdat de doelstelling van de corporatie is om duurzaam te voorzien in passende huisvesting voor hen die daar niet zelf in kunnen voorzien, zal van het vastgoed in exploitatie slechts een beperkt deel vervreemd worden. Daarnaast zijn de werkelijke onderhouds- en beheerslasten hoger dan ingerekend in de marktwaarde, voortvloeiend uit de beoogde kwaliteit- en beheersituatie van de Sleutels.

Dit betekent dat slechts een deel van de in de jaarrekening verantwoorde marktwaarde (en daarmee van het eigen vermogen) in de toekomst zal worden gerealiseerd. Het bestuur

van de Sleutels heeft een inschatting gemaakt van het gedeelte van het eigen vermogen dat bij ongewijzigd beleid niet of eerst op zeer lange termijn realiseerbaar is.

De beleidswaarde fungeert als brug tussen de fictie van de markt en de 'echte' verwachting op basis van het beleid. In de beleidswaarde wordt namelijk rekening gehouden met beleidseffecten van de Sleutels, waarmee het vermogen van de Sleutels een realistischer beeld laat zien. De beleidswaarde wordt bepaald door op vier aspecten aanpassingen door te voeren in de uitgangspunten van de marktwaarde. Het verschil tussen markt- en beleidswaarde heet de 'maatschappelijk bestemming'. De beleidswaarde wordt bepaald voor het totaal van de corporatie.

9.6 Verschil tussen de marktwaarde en de beleidswaarde

Het bestuur van de Sleutels heeft een inschatting gemaakt van het gedeelte van het eigen vermogen dat bij ongewijzigd beleid niet realiseerbaar is. Deze schatting ligt in lijn met het verschil tussen de beleidswaarde en de marktwaarde in verhuurde staat van dit bezit en bedraagt circa € 562 miljoen.

Het verschil tussen de marktwaarde en de beleidswaarde ultimo 2019 bestaat uit de volgende onderdelen:

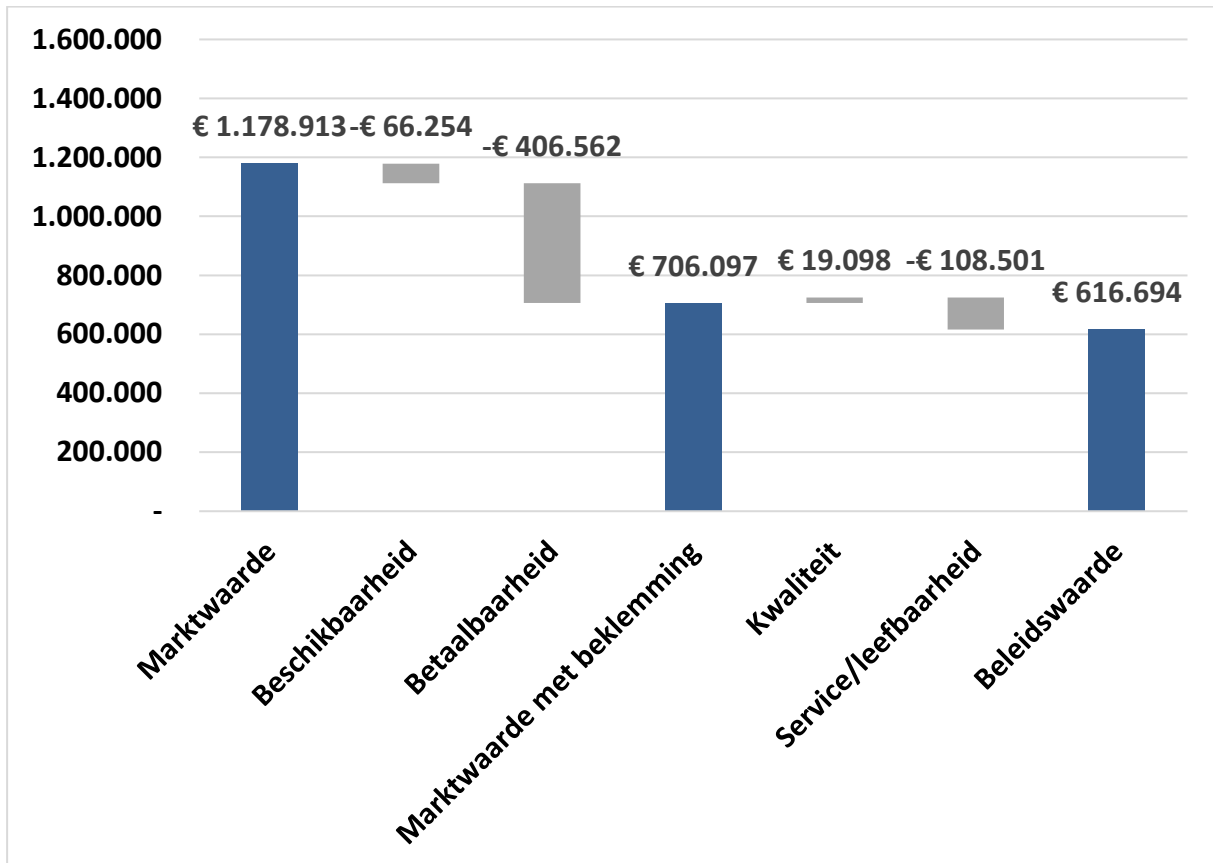
	X € 1.000	X € 1.000
Marktwaarde in verhuurde staat		€ 1.178.913
Beschikbaarheid (doorexploiteren)	€ - 66.254	
Betaalbaarheid (huren)	€ -406.561	
Kwaliteit (onderhoud)	€ 19.097	
Beheer (beheerkosten)	€ -108.501	
De maatschappelijke bestemming		€ -562.219
Beleidswaarde		€ 616.694

tabel 18

De Woningwet 2015 verplicht de corporatie om de marktwaarde van het vastgoed op de balans te vermelden. Echter zegt de marktwaarde weinig tot niets over de financiële positie van de Sleutels. Omdat een omvangrijk deel van de marktwaarde in verhuurde staat niet wordt gerealiseerd vanwege het businessmodel en het beleid van de Sleutels als woningcorporatie.

De beleidswaarde fungeert als een brug tussen de fictie van de markt en de 'echte' verwachting op basis van het beleid. In de beleidswaarde wordt namelijk rekening gehouden met beleidseffecten van de Sleutels, waarmee het vermogen van de Sleutels een realistischer beeld laat zien. Ook de volkshuisvestelijke keuzes van de Sleutels zijn duidelijk zichtbaar.

De maatschappelijke bestemming is het verschil tussen de marktwaarde in verhuurde staat en de beleidswaarde. De maatschappelijke bestemming bedraagt in 2020 € 562 miljoen. De grootste factor betreft betaalbaarheid. Vanuit het huurbeleid van de Sleutels wordt het vastgoed tegen een lagere huur verhuurd dan gegeven de kenmerken van het vastgoed vanuit de markt mogelijk is. De ontwikkeling van de beleidswaarde wordt deels beïnvloed door de ontwikkeling van de marktwaarde in verhuurde staat, omdat de beleidswaarde de marktwaarde als vertrekpunt neemt.



grafiek 3

10. Fiscale positie

De belastbare winst 2019 bedraagt volgens de fiscale positie € 3,7 miljoen. De aangifte vennootschapsbelasting 2018 wordt in april 2020 ingediend. De aangifte 2017 is definitief vastgesteld en aangifte 2019 wordt in T2 van 2020 ingediend. Het belastbaar bedrag 2019 is € 3,7 miljoen. Door de Sleutels is de acute vennootschapsbelastinglast over 2019 bepaald op € 0,9 miljoen.

Voor het vaststellen van de belastbare winst 2019 zijn de WOZ-waarden ultimo 2019 van belang. De WOZ-beschikking met waardepeildatum 1 januari 2019 wordt in het eerste kwartaal 2020 ontvangen. Deze beschikkingen zijn dus nog niet bekend.

De Sleutels heeft bij de berekening voor 2019 rekening gehouden met een waardestijging van 4,8% van de WOZ-waarden. Voor de prognose 2020 en verder is rekening gehouden met een stijging van WOZ-waarden volgens de meest recente inzichten zoals gepubliceerd door Aw/WSW.

10.1 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.

10.2 Actieve latentie

De Sleutels heeft ultimo 2019 een actieve belastinglatentie opgenomen in de jaarrekening ter grootte van circa € 1,6 miljoen (2018: € 4,3 miljoen). De Tax-planning geeft een berekening van de ontwikkeling van de operationele resultaten tot en met het jaar 2024. Volgens deze opstelling is uiterlijk in 2018 het gehele verlies, dat tot en met 2013 fiscaal is geleden, verrekend met de operationele resultaten en de stijging van WOZ-waarden.

10.3 Passieve latentie

De Sleutels had ultimo 2019 een passieve belastinglatentie opgenomen in de jaarrekening ter grootte van € 0,7 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 82% van de in 2019 gestegen WOZ-waarde. De passieve latentie muteert met € 3,4 miljoen.

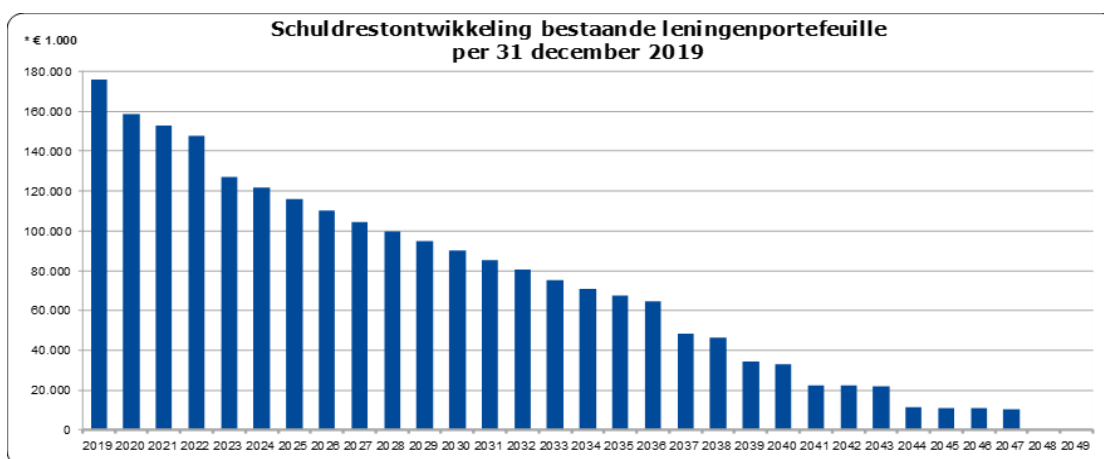
11. Treasury

In de begroting 2019 is een bedrag van € 19,4 miljoen opgenomen met betrekking tot het afsluiten van nieuwe leningen voor het kalenderjaar 2019 binnen de DAEB-tak en een begrote eindstand liquide middelen opgenomen van € 5,2 miljoen. In de loop van het begrotingsjaar bleek dat het begrote liquiditeitstekort 2019 binnen de DAEB-tak door een wijziging in de projectenplanning naar beneden kon worden bijgesteld. De verwachte financieringsbehoefte 2019 is in het eerste kwartaal 2019 bijgesteld tot een bedrag van € 15,0 miljoen en gedurende het begrotingsjaar is de financieringsbehoefte niet meer gewijzigd.

Op 29 april 2019 heeft de Sleutels op basis van de geactualiseerde liquiditeitenbegroting 2019 een 22-jarige rentevaste fixe-lening afgesloten voor een bedrag van € 10,0 miljoen (rentecoupon 1,34%) en een 30-jarige rentevaste lineaire lening voor een bedrag van € 5,0 miljoen (rentecoupon 1,155%).

11.1 Verloop schuldrestant bestaande leningenportefeuille

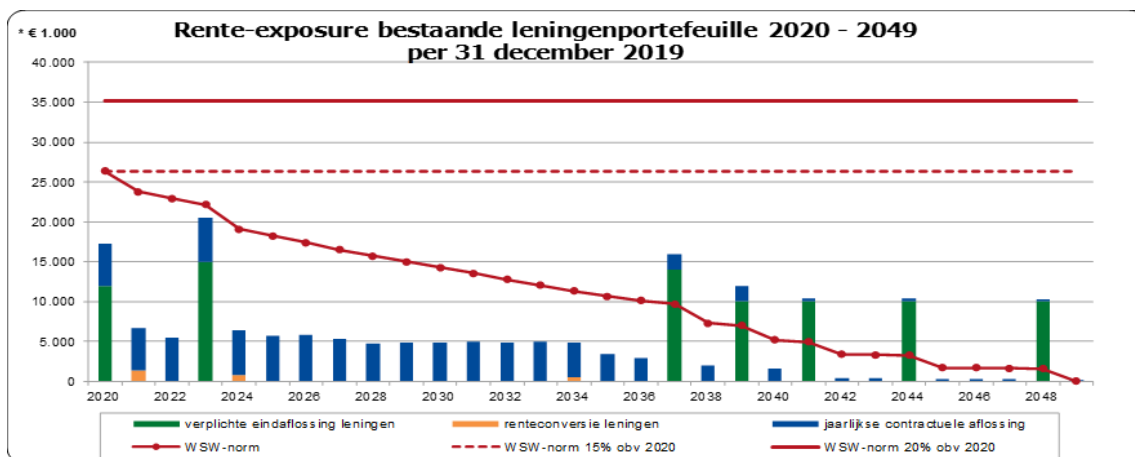
Per 31 december 2019 bedraagt het totale schuldrestant van de leningenportefeuille van de Sleutels € 175,7 miljoen. De gemiddelde rentevoet bedraagt 2,44%.



grafiek 4

11.2 Renterisico's bestaande leningenportefeuille

Onderstaande grafiek toont de rente-exposures in de jaren 2019 t/m 2048. Hierin zijn tevens de twee renterisiconormen van het WSW opgenomen.



grafiek 5

We zien in grafiek 5 geen overschrijdingen van de (interne) WSW-renterisiconormen, deze normen zullen de komende jaren qua omvang toenemen door het aantrekken van nieuwe financiering als gevolg van geprognosticeerde investeringen, mutaties binnen de operationele cashflow en verschuldigde aflossingen.

Toetsing van de risicoscore Treasury en Financieringsstrategie over de jaren 2020 – 2024 op basis van het beoordelingskader Aw/WSW geeft als resultaat dat de Sleutels een ruime voldoende scoort.

	(X €1.000,-)
De gemiddelde operationele kasstroom TI over de periode 2020 – 2024 bedraagt:	€ 18.019,-
Het vreemde vermogen ultimo 2019 bedraagt:	€ 175.713,-
Verhoudingsgetal bedraagt:	9,8

Dit betekent dat de Sleutels op basis van de toets op TI-niveau (DAEB-tak en niet-DAEB-tak) onder de signaleringsnorm van 30 blijft.

11.3 Financiële derivaten

De Sleutels beschikt per 31 december 2019 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 2019 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 rentemanagement.

11.4 Borgingsplafond

Op 23 oktober 2019 heeft het WSW het borgingsplafond voor de Sleutels met betrekking tot de jaren 2019-2021 vastgesteld. De door het WSW geborgde leningenportefeuille bedraagt per 1 januari 2019 € 164,2 miljoen. Daarnaast is er nog sprake van een niet door het WSW geborgde lening ad. € 1,7 miljoen (gemeente Voorschoten).

Het WSW heeft bij de vaststelling van het borgingsplafond rekening gehouden met de aanwezige liquide middelen op 31 december 2018 voor zover passend binnen de WSW-beleidsregel 10%-huren en -vergoedingen. Op basis van bovenstaande stellen we vast dat de Sleutels per 31 december 2019 voldoet aan de beleidsregels van het WSW met betrekking tot het borgingsplafond. Het borgingsplafond 2019-2020 is toegekend op basis van de Data Prognose Informatie (dPi) 2018. De Sleutels voldoet op basis van geconsolideerde cijfers aan de normen verbonden aan de Financial Risk ratio's.

De Sleutels heeft risicoprofiel 'groen'. Dit betekent dat de herfinanciering is zeker gesteld voor drie jaar: 2019, 2020 en 2021. Uitbreiding van de leningenportefeuille is alleen mogelijk op basis van een individuele aanvraag, als het borgingsplafond niet ter beschikking kan worden gesteld.

11.5 Beleggingen

De Sleutels heeft korte middelen (tegoeden op bankrekeningen en een direct opneembaar deposito) uitstaan bij enkele banken. De banken voldoen per 31 december 2019 aan de minimale credit rating (A) voor uitstaande middelen. Aan het saldo van een spaarrekening of deposito is door de Sleutels voor het kalenderjaar 2019 geen limiet gesteld. In het verslagjaar 2019 zijn geen collegiale leningen verstrekt.

12. Interne beheersing en controle

Interne controle

In 2019 is de organisatie ingericht naar de three lines of defense. De werkzaamheden op het gebied van control voor de 2^e en 3^e lijn zijn beschreven volgens een Intern Controleplan dat met het management team is besproken. Dat is weer een stap verder in de duidelijkheid van de rolinvulling. Een aandachtspunt voor komende periode is de verantwoordelijkheid in de eerste lijn. Gekeken wordt naar de juiste inrichting van de controlfunctie.

Risicomanagement

De Sleutels is door haar maatschappelijke functie en met haar ondernemende bedrijfsvoering blootgesteld aan strategische, operationele, financiële en compliancerisico's.

Omdat de Sleutels op het gebied van beleid en meerjarenstrategie de nodige stappen zet, en heeft gezet, willen we het risicomanagement actiever gaan inzetten als hulpmiddel bij het behalen van de doelstellingen. Risicomanagement is een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering, rekening houdend met de volgende uitgangspunten.

Strategisch:	Doen we de juiste dingen?
Operationeel:	Doen we de dingen juist?
Financieel:	Hebben we juiste en betrouwbare informatie?
Compliance:	Voldoen we aan wet- en regelgeving?

In 2018 is begonnen met een inventarisatie van de risico's samen met medewerkers, management team, directie en Raad van Commissarissen. Dat heeft geresulteerd in een risicoregister, waarin de benoemde risico's met bijbehorende prioriteit zijn opgenomen. Een belangrijke stap die hiermee is gemaakt, is het creëren van het nodige risicobewustzijn.

In 2019 is het risicomanagement verder geïmplementeerd met gebruikmaking van een software pakket genaamd Naris. In Naris worden de risico's en de werking van de bijbehorende beheersmaatregelen gemonitord.

Coronavirus

Tijdens het uitbreken van de coronacrisis in Nederland, zitten wij midden in het traject van het jaarverslag 2019. Deze crisis raakt iedereen, dus ook de Sleutels. Zoals het er nu naar uitziet heeft het coronavirus voor de Sleutels geen of weinig financiële impact. De continuïteit van de bedrijfsvoering loopt geen gevaar. Bouwprojecten gaan gewoon door, hiervoor is een protocol opgesteld: 'Samen veilig doorwerken'. Ook zeggen we de huurverhoging per 1 juli 2020 gewoon aan. Tijdelijk plaatsen we niemand uit. De verhuringen lopen langzamer, omdat wij er geen groepsbezichtiging meer plannen.

12.1 Risico's in beeld

Het risicoregister heeft een aantal risico's met bijbehorende prioritering opgeleverd. Deze risico's zijn vervolgens verdeeld onder de risicoverantwoordelijken. Door de onafhankelijk controller worden, samen met de risicoverantwoordelijken, de beheersmaatregelen opgesteld die worden gemonitord. Dat zou vanaf 2019 actiever gebeuren. 2019 heeft echter in het teken gestaan van de implementatie van een nieuw primair systeem en het leggen van een basis voor het nieuwe strategisch voorraadbeleid. Daarnaast is er door een wisseling in het management de benodigde tijd ingeruimd om eerste de operationele zaken op de afdeling op te pakken. Daarmee zijn de risico's voor 2019 ongewijzigd.

De risico's zijn onderverdeeld in de drie hoofdcategorieën "Organisatie", "Vastgoed" en "IT en processen".

Organisatie

Voor het onderdeel organisatie zijn risico's benoemd op het gebied van:

- Competenties, kennis en ervaring
- Targets, rollen en verantwoordelijkheden
- Cultuur en Leiderschap

Vastgoed

Voor het onderdeel vastgoed zijn risico's benoemd op het gebied van:

- Investeringsbeleid
- Duurzaamheid/energietransitie
- Portefeuille

Omdat het meeste geld wordt uitgegeven aan het onderhouden en vernieuwen van het vastgoed zijn ook de risico's groot. Om deze risico's te kunnen beheersen is uitvoerig gekeken de invulling van goed opdrachtgeverschap vanuit de Sleutels. De aannemers van de Sleutels zijn/worden beoordeeld op basis van een selectieprocedure. Hierbij wordt strikt gekeken naar het beleid, de procuratie en indien van toepassing ook de fasedocumenten.

De investeringen worden middels fasedocumenten ingestoken waarbij strikt gelet wordt op de geldende procuratie en communicatie met - of goedkeuring door - de Raad van Commissarissen.

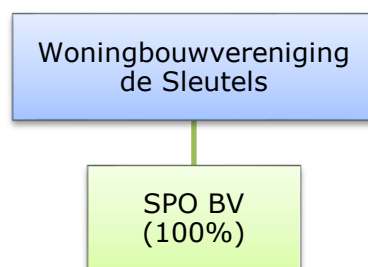
IT en processen

In 2019 is de implementatie van het nieuwe ERP-systeem voorbereid en getest. Aan de hand van een aantal proefconversies is een eerste beoordeling gedaan op volledigheid en juistheid van de export van gegevens. De risico's van de conversie naar een nieuw systeem liggen met name in de inrichting van de processen en de bijbehorende autorisaties. In de voorbereiding daarvan is control al vroeg betrokken. In 2020 vindt de definitieve conversie plaats.

12.2 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 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.

12.3 Beoordeling Aw

Over het jaar 2018 ontvangen corporaties één integrale toezichtsbrief. Op 21 mei 2019 heeft de Autoriteit wonen (Aw) haar oordeelsbrief 2018 met betrekking tot de Sleutels gezonden aan het Bestuur en de Raad van Commissarissen. De Aw meldt dat de integrale beoordeling 2018 geen aanleiding geeft tot het doen van een verdiepende beoordeling. Op alle door de Aw beoordeelde onderdelen zijn geen verhoogde risico's geconstateerd. In deze integrale toezichtsbrief zijn zowel het resultaat van het financiële toezicht in het kader van de financiële continuïteit, als dat van het toezicht op de governance en de sturing en beheersing van de organisatie opgenomen.

13. Jaarrekening

De jaarrekening 2019 en de jaarrekening van de SPO BV zijn aparte stukken. Deze beide stukken zijn te vinden op onze website www.desleutels.nl.

14. Verklaringen

Verklaring van de directeur-bestuurder

De directeur-bestuurder verklaart dat alle in de jaarrekening 2019 van de woningbouwvereniging de Sleutels verantwoorde uitgaven zijn gedaan in het belang van de volkshuisvesting, dat de integriteitsregels 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 2019 en het jaarverslag 2019 (het volkshuisvestingsverslag) van woningbouwvereniging de Sleutels. Op basis hiervan stelt zij deze stukken vast.

Een speciaal woord van dank aan alle medewerkers van de Sleutels voor hun inzet en betrokkenheid in het afgelopen jaar. Er is veel en goed werk verricht. Daar kunnen we trots op zijn en daar worden onze huurders blij van.

Gerda van den Berg
directeur-bestuurder

Verklaring Raad van Commissarissen

Op 26 mei 2020 hebben de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder dit jaarverslag en de bijbehorende jaarstukken over 2019 besproken. Tevens heeft de Raad met instemming kennis genomen van de over de jaarrekening en het jaarverslag 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. Alle activiteiten hebben 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 integriteitsregels, zoals vastgelegd in statuten en integriteitsbeleid, 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

Begrippenlijst, afkortingen

Aedes

Aedes is de branchevereniging van woningcorporaties in Nederland.

Aftoppingsgrens

Een door het Rijk jaarlijks vastgestelde huurprijs waarboven het restant van de huur niet meer voor huurtoeslag in aanmerking komt, of slechts voor 40% (bij AOW'ers, alleenstaanden en gehandicapten). Er is een aftoppingsgrens voor één- en tweepersoonshuishoudens (laag) en een voor drie- en meerpersoonshuishoudens (hoog).

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 leningenportefeuille van de corporatie gedurende het kalenderjaar. Voor borging door WSW komen alleen activiteiten in aanmerking die behoren tot de bestedingsdoelen. (begrippenlijst).

DAEB

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

ERP-systeem

Letterlijk: Enterprise Resource Planning. ERP is een softwarepakket dat belangrijke informatie van verschillende organisatieafdelingen samenbrengt in een organisatiebreed informatie- en managementsysteem. Het gaat daarbij om logistieke, administratieve en financiële processen.

HBE

Huurdersbelangenvereniging De Eendracht.

HRW

Holland Rijnland Wonen.

ICR

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

KCC

KlantenContactCentrum.

Klantreizen

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.

Maximaal redelijke huurprijs

De maximale huurprijs die een verhuurder voor een woning mag vragen volgens het woningwaarderingssysteem (ook wel puntensysteem genoemd).

Niet-DAEB

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

Statushouder

Asielzoeker van wie het verzoek is ingewilligd.

Streefhuur

Huurniveau dat een verhuurder voor een woning (-complex) wil bereiken, vaak uitgedrukt als een percentage van de maximaal toegestane huurprijs

VHE

Verhuureenheden.

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.

WMO

Wet maatschappelijke ondersteuning.

WSW

Waarborgfonds Sociale Woningbouw.

ZAV

Zelf Aangebrachte Veranderingen.