

# SAMENWERKEN VOLGENS DE SLEUTELS

## Een gesprek over duurzaamheid, betaalbaarheid en samenwerking: de belangrijkste pijlers van de Sleutels

We zijn uitgenodigd bij de Sleutels om kennis te maken met directeur-bestuurder Danny Wijnbelt en zijn collega, manager Vastgoed Marc Schutgens. Danny is in augustus in zijn functie gestart: “Mijn carrière heb ik nooit heel bewust gepland, maar ik maak wel bewuste keuzes in wat ik wil doen. Ik neem ruimte om met mezelf in gesprek te gaan en mijzelf de vraag te stellen: wat wil ik? En dat was dat ik ooit eindverantwoordelijke wilde worden bij een woningcorporatie. Ik kreeg deze kans bij de Sleutels.”

Danny licht zijn stap naar de Sleutels verder toe: “Het is verder voor mij belangrijk om in een functie te zitten waarin ik, samen met collega’s, het verschil kan maken. Onze doelgroep is (toekomstige) bewoners, over het algemeen met een kleine beurs of laag inkomen, die het moeilijk hebben op de overspannen woningmarkt. Wij hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid als corporatie en daar wil ik mij graag voor inzetten. Voor ons gaat onze missie verder dan alleen een goed thuis

bieden. Als stakeholders in een bepaald gebied hebben wij, samen met de andere partners in de stad, ook een rol bij het verbeteren van de leefbaarheid van de hele buurt. Denk daarbij aan welzijn, werkgelegenheid en onderwijs. Daarin zoeken wij de samenwerking met gemeenten en maatschappelijke instanties. Er liggen veel uitdagingen en wij voelen ons verantwoordelijk.” Om deze doelen te bereiken, werken Danny en Marc intensief samen. Marc: “Ik ben ruim twee jaar geleden bij de Sleutels begonnen en ik houd me vooral bezig met uitbreiden van ons bezit en het beheer daarvan. Samenwerking met ketenpartners is hierin steeds belangrijker geworden. Voor de transitieopgave van onze vastgoedportefeuille kiezen wij voor gerichte samenwerking met ketenpartners. Wij geloven in langdurige relaties. Een goed voorbeeld is de samenwerking met Heembouw, Ballast Nedam West en Hemubo.”

### Samenwerken

Om het hoofd te bieden aan de verduurzamingsopgave die hen de komende jaren te wachten staat, is de Sleutels in 2018 een samenwerking aangegaan met Heembouw, Ballast Nedam West en Hemubo.





**Danny Wijnbelt**  
(directeur-bestuurder De Sleutels)

Marc: “We willen de komende 10 jaar 3000 woningen verduurzamen, 300 per jaar. Op dit moment hebben we 1000 woningen in voorbereiding. Die opgave kunnen we alleen bereiken door samen te werken met onze ketenpartners. Op die manier hebben wij een zekerheid ingekocht: iedere partij is verantwoordelijk voor een deel van het bezit (om dat te verduurzamen). Wij liggen daardoor in productie nooit stil en onze ketenpartners zijn verzekerd van werk.”

Danny: “Door met dezelfde partijen langdurig samen te werken, bereik je veel voordeel. Het begint al met de aanbesteding, een tijdrovend proces, dat niet meer nodig is. Je maakt immers afspraken over wie wanneer wat doet, tegen welke prijs en tegen welke prestatie eisen. Vervolgens spreek je elkaar makkelijker aan, zijn de lijnen korter en raak je beter op elkaar ingespeeld.”

Marc vult aan: “Bovendien kun je leren van elkaars expertise. Dat is een doel voor de toekomst: vaker met alle partijen rond de tafel zitten om een casus door te spreken en ideeën met elkaar uit te wisselen.”

Niels Doodeman, directeur bij Ballast Nedam West, kan zich hier helemaal in vinden: “Dit artikel is meteen al een klein voorbeeld van onze samenwerking. We weten elkaar makkelijk te vinden, de lijnen zijn kort. Ik kan zeggen dat we gretig zijn om onze ketensamenwerking verder te ontwikkelen. De Sleutels neemt hierin het voortouw, vervolgens ontstaat er een ‘loop’ door expertise met elkaar te delen als collega-aannemers. Zowel Danny als Marc willen meters maken en wij als partners zijn er klaar voor. Een noviteit die wij uitvoeren voor de Sleutels is sloop-nieuwbouw aan de Willem de Zwijgerlaan in Leiden. Die wijk ligt vlak

naast een 80-kilometerweg, dus om overlast en bewegingen te minimaliseren hebben we daar gekozen voor geprefabriceerd bouwen. Onze expertise hierin willen we graag delen. Zo ontstaat als het ware een leercurve die de Sleutels ook mag verwachten van een ketensamenwerking zoals ik die voor me zie.”

Binnen de ketensamenwerking ligt de nadruk op dit moment primair op het verduurzamen van bezit. In de toekomst is niet uit te sluiten dat de Sleutels ook op het gebied van nieuwbouw samenwerkingen aangaat met ketenpartners – al worden er momenteel ook al nieuwbouwprojecten door de ketenpartners gerealiseerd.

Tom Bergmans, directeur bij Hemubo en Hillen & Roosen, vertelt meer over de scope van de samenwerking: “De Sleutels is de samenwerking met Heembouw, Ballast Nedam West en Hemubo aangegaan voor de verduurzaming van bestaande woningen. Maar gaandeweg bleek bij sommige projecten nieuwbouw een betere optie te zijn. Omdat alle ketenpartners de expertise voor zowel renovatie als nieuwbouw in huis hebben, kunnen we gezamenlijk per project onderzoeken wat de meest optimale oplossing is, zonder ons daarbij te hoeven beperken tot een vast kader waarbinnen de werkzaamheden dienen te vallen.”

Marc: “Heembouw heeft tot op dit moment wel voornamelijk het accent op verduurzaming liggen, maar Ballast Nedam is voor ons op de Willem de Zwijgerlaan 160 woningen aan het realiseren. Hemubo heeft de Centrale Blokken (renovatie en nieuwbouw, 139 sociale huurwoningen) en Villa Puzzelstuk (16 wooneenheden voor begeleid wonen) in uitvoering.”



**Marc Schutgens**  
(manager Vastgoed De Sleutels)



“Een thuis gaat verder dan alleen de woning”

### Verduurzaming

Danny: “We hebben op dit moment te maken met drie transities. Ten eerste de klimaattransitie, waardoor wij verplicht zijn in 2030 nog maar de helft aan CO2 uit te stoten ten opzichte van 1990. De tweede is de energietransitie, die inhoudt dat onze woningen in 2050 volledig gasloos zijn. En de laatste is de circulaire transitie, die van ons vraagt om meer te werken met natuurlijke energiebronnen. In de vorm van zonnepanelen, bijvoorbeeld, maar ook door te bouwen met circulaire materialen. Per 1 januari 2023 vragen woningcorporaties geen huurverhoging meer na het uitvoeren van verduurzamingsmaatregelen, zoals isoleren, conform de ‘Nationale Prestatieafspraken Volkshuisvesting’. Wij doen dat nu al niet meer. We merken ook al echt dat bewoners zelf graag willen verduurzamen. Zij zoeken ons hierin actief op. Ik verwacht dat het in de nabije toekomst makkelijker zal gaan om 70% draagvlak voor verduurzamingsingrepen op te halen bij de bewoners.”

Marc: “De gemeente Leiden heeft een ‘warmtevisie’ per wijk opgesteld, waardoor wij weten of een buurt in de toekomst overgaat op bijvoorbeeld stadsverwarming of dat we moeten werken met warmtepompen. Isoleren van gevels en het gereed maken van woningen voor aansluiting op het warmtenet is iets wat we nu alvast kunnen doen, om er in de toekomst klaar voor te zijn. Voor ons is duurzaamheid ontzettend belangrijk. Slim gevelontwerp, groene daken, zonnepanelen, aanleggen van wadi’s: we zetten diverse duurzaamheidsmaatregelen in en dat doen we op een zogenaamde ‘no-regret’ manier, op het juiste moment, zonder dat het ten koste gaat van andere maatregelen of extra druk geeft voor bewoners.”

No-regretmaatregelen zijn vastgoedinvesteringen die niet alleen nu, maar ook in de toekomst gunstig zijn. Ze blijven rendabel en hoeven niet ongedaan gemaakt te worden wanneer er in de toekomst aanvullende maatregelen genomen worden.

Gerard Bac, directeur bij Heembouw, licht de processen rondom verduurzaming en de samenwerking verder toe: “Danny Wijnbelt wil vaart maken en dat moet ook, omdat we voor een forse maatschappelijke opgave staan. De ambities van de Sleutels zijn hoog en daar gaat het om bij verduurzamen en bouwen. Ik denk dat we door samen te werken die opgave makkelijker, sneller, en efficiënter kunnen volbrengen. Klimaatadaptatie en natuurinclusieve maatregelen zijn volgens ons onmisbaar om de leefbaarheid voor bewoners te vergroten. Wij hebben laatst een project in de Prinsessenbuurt in Leiden afgerond waar we een dak-over-dak renovatie hebben uitgevoerd. Daarmee isoleren wij zonder bij de bewoners binnen te komen. Dat is een noviteit. Ik vind dat goed samenwerken ook inhoudt dat we elkaars expertise delen. Dat mag de Sleutels ook van ons verwachten. Hemubo, Ballast Nedam West en Heembouw zijn allemaal vanaf het begin partners van de Sleutels. Het is mijn ambitie om in de toekomst weer meer samen te werken.”

Danny: “We hebben voor circulair en klimaatadaptief bouwen de ketenpartners nodig, omdat zij de expertise in huis hebben. Ik verwacht bovendien dat technische ontwikkelingen ons gaan helpen. Maar duurzaamheid gaat voor ons niet alleen over het klimaat: het komt ook terug in het aangaan van duurzame relaties. En in het duurzaam houden van de wijk. Als een wijk eenzijdig is opgebouwd, dankrijg je problemen. Een voorbeeld is een jaren ’70 wijk in Leiden waar een groot aantal bewoners in een uitkeringssituatie zit. Wij als woningcorporatie kunnen sturen op instroommaatregelen. Je kan bijvoorbeeld van een deel van de woningen een middensegmentwoning maken. Of je kunt een deel van het bezit verkopen. Door hierin actief keuzes te maken, hebben wij invloed op de populatie in de buurt. Naarmate een buurt meer gemêleerd is, verbetert de leefbaarheid. Dat is onderzocht en daar kunnen wij dus ook weer een actieve rol in spelen.”

### Toekomst

Danny: “Er is een tekort aan woningen in heel Nederland en ook in Leiden. De wachtlijsten voor woningzoekenden zijn veel te lang. De komende jaren breiden we daarom onze voorraad uit met minimaal 1000 woningen. Daarnaast verduurzamen we ons bezit. Uiteindelijk willen wij als corporatie Leiden en Voorschoten mooier maken. Een goed thuis bieden dat, zoals wij dat noemen, dus verder gaat dan alleen de woning. Onze ambitie was eerder vooral gericht op het beheer van bezit en de relatie met de huurder. Dat blijven we doen, al zetten wij nu veel meer in op groei en verduurzaming. Elke 4 jaar wordt er verplicht een visitatie – een onderzoek naar onze corporatie – uitgevoerd. En toevalligerwijs komt dit onderzoek net op het moment dat ik hier ben gestart. Dus dat is een mooie nulmeting, waardoor we over 4 jaar duidelijk kunnen zien of we alle ambities hebben waargemaakt.”

Tekst: Frauke van Hulst

Foto's: Jacob Heus