

Maatschappelijke visitatie

2015 tot en met 2018

Opdrachtgever: Clavis

Rotterdam, 24 juli 2019



Maatschappelijke Visitatie

2015 tot en met 2018

Opdrachtgever:

Clavis

Visitatiecommissie:

Maarten Nieland

Robert Kievit

Erik van Ossenbruggen

Rotterdam, 24 juli 2019

Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| Voorwoord | 6 |
| Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort | 8 |
| A. Recensie | 9 |
| B. Scorekaart | 11 |
| C. Samenvatting | 12 |
| D. Korte schets van de corporatie | 13 |
| Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief | 15 |
| 1 Presteren naar Opgaven en Ambities | 16 |
| 1.1 Inleiding | 17 |
| 1.2 Beoordeling door visitatiecommissie | 17 |
| 1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken | 17 |
| 1.4 Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces | 19 |
| 1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken | 20 |
| 1.6 Beschrijving van de ambities | 24 |
| 1.7 Ambities in relatie tot de opgaven | 26 |
| 2 Presteren volgens Belanghebbenden | 28 |
| 2.1 Inleiding | 29 |
| 2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden | 29 |
| 2.3 Beoordeling door belanghebbenden | 29 |
| 2.4 Boodschap | 36 |
| 2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces | 37 |
| 2.6 Aanvullende vragen | 38 |
| 3 Presteren naar Vermogen | 39 |
| 3.1 Inleiding | 40 |
| 3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie | 40 |
| 3.3 Vermogensinzet | 40 |
| 4 Governance van maatschappelijk presteren | 42 |
| 4.1 Inleiding | 43 |
| 4.2 Beoordeling door visitatiecommissie | 43 |
| 4.3 Strategievorming en prestatiesturing | 43 |
| 4.4 Maatschappelijke rol raad van commissarissen | 46 |
| 4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording | 47 |
| Deel 3: Bijlagen | 50 |
| Bijlage 1: Position Paper | 51 |
| Bijlage 2: Bestuurlijke reactie | 56 |
| Bijlage 3: Geïnterviewde personen | 59 |
| Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren | 60 |
| Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren | 62 |
| Bijlage 6: Bronnenlijst | 66 |
| Bijlage 7: Prestatietabel | 67 |

Voorwoord

De maatschappelijke visitatie

De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een woningcorporatie zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om woningcorporaties zelf, de raad van commissarissen (RvC), de huurders, de gemeente(n) en andere belanghebbenden en belangstellenden inzicht te geven in de prestaties van een woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie is een vorm van verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties en uitdrukkelijk bedoeld om daarvan - met elkaar - te leren. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat 'Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 6.0.

De maatschappelijke visitatie brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats vanuit een aantal perspectieven:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Governance van maatschappelijk presteren.

Aan het begin van de maatschappelijke visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin wordt aangegeven waar de corporatie voor staat, wat de corporatie wil bereiken, waar de corporatie nu staat en hoe hij/zij het maatschappelijk functioneren van de corporatie en de lokale driehoek beoordeelt.

Bij de start van de maatschappelijke visitatie schrijft de visitatiecommissie een reflectie op de corporatie, de zogenoemde 'recensie'. De recensie bevat een reflectie van de visitatiecommissie op de maatschappelijke prestaties van deze corporatie en de lokale context. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en hoe de corporatie dat doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, de missie, de ambities en de context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichting op de beoordeling.

Na het afronden van het rapport voor de maatschappelijke visitatie formuleert de bestuurder samen met de raad van commissarissen, in overeenstemming met de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het rapport.

De visitatiecommissie

Clavis heeft Ecorys in 2019 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode maart tot en met juli en beslaat de jaren 2015 tot en met 2018. De visitatiecommissie bestond uit Maarten Nieland, Robert Kievit en Erik van Ossenbruggen.

De meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op onderstaande meetschaal van 1 tot en met 10. De meetschaal wordt tevens voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken. De kwalitatieve prestaties worden eveneens in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

| Cijfer | Prestatie | Cijfer | Prestatie |
|--------|------------------|--------|----------------|
| 1. | Zeer slecht | 6. | Voldoende |
| 2. | Slecht | 7. | Ruim voldoende |
| 3. | Zeer onvoldoende | 8. | Goed |
| 4. | Ruim onvoldoende | 9. | Zeer goed |
| 5. | Onvoldoende | 10. | Uitmuntend |

In het beoordelingskader van methodiek 6.0 is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie beoordeelt in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt van een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de visitatiecommissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het beoordelingskader handvatten of criteria voor plus- respectievelijk minpunten aangegeven.

Leeswijzer

Het rapport voor de maatschappelijke visitatie is opgebouwd uit drie delen:

1. Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort
2. Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief
3. Bijlagen bij het rapport

Het eerste deel bevat de recensie, een scorekaart, een samenvatting van de beoordeling vanuit de vier perspectieven, een korte schets van de corporatie en een terugblik op de vorige maatschappelijke visitatie.

Het tweede deel vormt het hart van het rapport: een uitgebreide toelichting op de beoordeling vanuit de vier perspectieven.

Het derde deel bevat de bijlagen bij het rapport, waaronder de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren, een overzicht van de betrokken personen, de bronnenlijst en een uitwerking van het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities'.

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Alexandra Boddaert voor de prettige samenwerking.

Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

A. Recensie

Ambitieuze en lokaal verbonden

Clavis is een woningcorporatie met ongeveer 2.500 verhuureenheden in de stad Terneuzen en het dorp Sluiskil.

Clavis heeft in de visitatieperiode te maken gekregen met een bestuurswissel. De bestuurder is in augustus 2017 opgevolgd door een interim, waarna in juni 2018 bij Clavis een nieuwe directeur-bestuurder is gestart. Clavis heeft de bestuurswissel gebruikt om een koerswijziging door te voeren en wil deze samen met haar belanghebbenden doorvoeren. Naar verwachting zal Clavis daarom haar externe gerichtheid duidelijk vergroten.

In de position paper geeft de bestuurder aan dat Clavis samen met haar ketenpartners op het gebied van vastgoed, zorg en welzijn wil zorgen dat mensen die daar niet op eigen kracht in kunnen voorzien passend wonen. Passendheid wordt hierbij benaderd vanuit inkomen, huishoudensamenstelling en zorgvraag van de huurder.

De visitatiecommissie is van mening dat de position paper van Clavis een passende weergave geeft van de ontwikkeling van de corporatie gedurende de afgelopen jaren en de ambities voor de toekomst. Er blijkt bijvoorbeeld ook duidelijk uit dat Clavis verantwoordelijkheid wil nemen voor de brede maatschappelijke opgaven in Terneuzen en Sluis. Het belang van investeringen door Clavis wordt nog eens extra benadrukt door het gegeven dat slechts zeer weinig bedrijven bereid zijn in Terneuzen te investeren. Vanuit deze gedachte neemt Clavis haar verantwoordelijkheid voor het investeren in de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven heel serieus.

Vorige visitatie

In het vorige visitatierapport (2010-2014) is Clavis getypeerd als 'een corporatie, die dicht bij haar huurders staat, korte lijnen met belanghebbenden heeft en ervoor zorgt dat de sociale doelgroep passend woont in wijken waar die zich thuis voelt'.

De voorgaande visitatiecommissie constateerde dat Clavis over het algemeen goed presteerde, er waren daarom geen grote verbeterpunten genoemd. De visitatiecommissie gaf desalniettemin enkele onderwerpen mee voor de beleidsagenda van Clavis. De belangrijkste waren:

- Pak je maatschappelijke verantwoordelijkheid richting belanghebbenden op door hen te blijven betrekken bij beleidsvorming en de afweging van keuzes. Leg uit waarom bepaalde keuzes worden gemaakt en deel dilemma's met belanghebbenden.
- Neem in de jaarplannen een schema of overzicht op met de doelen en activiteiten per afdeling (inclusief tijdspad). Hiermee zijn de jaarplannen beter te monitoren. Dit is zowel voor medewerkers als voor management, bestuurder en RvC van belang.
- Durf te investeren en pak het ondernemerschap op. Belangrijke opgaven de komende jaren liggen onder andere op het thema wonen en zorg en de vernieuwing, renovatie en verduurzaming van het bezit. Het is belangrijk om, binnen de financiële kaders van Clavis, de mogelijkheden voor investeringen in het licht van de opgaven optimaal te benutten.

Huidige visitatie

Tijdens de huidige visitatie is gebleken dat Clavis met de beleidspunten aan de slag is gegaan. De samenwerking met de belanghebbenden is geïntensiveerd. Als gevolg hiervan ziet men Clavis als een kleine, maar ambitieuze en betrokken woningcorporatie. Vooral de sociale rol van Clavis wordt geprezen, evenals de open houding en de mate waarin wordt meegedacht richting de

belanghebbenden, hetgeen zich vooral in het laatste jaar van de visitatieperiode extra heeft gemanifesteerd.

Daarnaast is gebleken dat Clavis de ambities ten aanzien van Lievenspolder alsnog heeft gerealiseerd. Tijdens de door de visitatiecommissie uitgevoerde bezichtiging van het bezit is de impact van het project voor Terneuzen nadrukkelijk gebleken. Door de ruime structuur en de keuze voor hoogwaardige materialen met een gelijke uitstraling heeft de buurt een nieuwe impuls gekregen.

De uitstraling van de buurten is voor Clavis een belangrijk onderwerp. Daarom is veel ingezet op het groen maken van wijken. Een ander goed voorbeeld waaruit blijkt dat Clavis oog heeft voor de leefomgeving is het samen met de leerkrachten, ouders en leerlingen van de lokale basisschool De Kameleon uitgevoerde project om een gevel van de school te verfraaien met grote en kleurige kameleons.

Het eerder genoemde succes van Lievenspolder heeft echter ook een keerzijde. Verschillende belanghebbenden verwachten en hopen dat Clavis het succes bij andere wijken gaat herhalen. Voor Clavis ligt er in de ogen van de visitatiecommissie een taak om de verwachtingen goed te managen.

Een aandachtspunt is de onduidelijkheid rond de vraag naar woningen in de regio. Op basis van onderzoek ziet Clavis een krimp en wil zij niet voor leegstand bouwen, terwijl de HBV juist aangeeft dat jongeren wegtrekken als gevolg van een tekort aan passende sociale huurwoningen. De visitatiecommissie raadt Clavis aan ook op dit onderwerp de verwachtingen goed te managen.

Richting de toekomst

De visitatiecommissie is van mening dat Clavis wederom goed heeft gepresteerd. Desalniettemin wil de visitatiecommissie de volgende aandachtspunten meegeven, die onder andere door belanghebbenden worden genoemd:

- Blijf mogelijkheden onderzoeken om aanvullende thema's voor prestatieafspraken te identificeren, zodat de afspraken nog beter aansluiten op de lokale context;
- Wees zichtbaarder aanwezig in de wijken;
- Manage de verwachtingen met betrekking tot het herstructureren, renoveren en verduurzamen van de woningvoorraad en draag de keuzes daaromtrent uit. De herstructurering van Lievenspolder is een alom gewaardeerde prestatie, maar belanghebbenden benoemen tevens de uitdagingen en de opgaven in andere wijken en buurten. Tegelijkertijd heeft Clavis nog stappen te maken in het verduurzamen van de woningvoorraad;
- Geef door middel van onderzoek en communicatie belanghebbenden inzicht in de toekomstige woningbehoefte, onder andere voor specifieke doelgroepen zoals jongeren en ouderen;
- Versterk de PDCA-cyclus door in het nieuwe ondernemingsplan SMART-geformuleerde doelstellingen te onderscheiden en de doelstellingen herkenbaar terug te laten komen in de periodieke rapportage. De visitatiecommissie waardeert de eerste stappen die Clavis reeds heeft gezet in het verbeteren van de PDCA-cyclus en het continu monitoren van kritische prestatie indicatoren.

B. Scorekaart

| Perspectief | Thema 1 | Thema 2 | Thema 3 | Thema 4 | Thema 5 | | Gemiddeld cijfer | Weging | Eindcijfer | |
|---|-------------------------|---------|---------|---------|---------|--|------------------|--------|------------|------------|
| Presteren naar Opgaven en Ambities | | | | | | | | | | |
| Prestaties in het licht van de prestatieafspraken | 7,3 | 7,3 | 6,7 | 7,2 | 7,5 | | 7,2 | 75% | 7,2 | |
| Ambities in relatie tot de opgaven | | | | | | | 7,0 | 25% | | |
| Presteren volgens Belanghebbenden | | | | | | | | | | |
| Prestaties | 7,6 | 7,5 | 7,5 | 7,2 | 6,8 | | 7,3 | 50% | 7,5 | |
| Relatie en communicatie | | | | | | | 7,8 | 25% | | |
| Invloed op beleid | | | | | | | 7,4 | 25% | | |
| Presteren naar Vermogen | | | | | | | | | | |
| Vermogensinzet | | | | | | | 7,0 | 100% | 7,0 | |
| Governance van maatschappelijke presteren | | | | | | | | | | |
| Strategievorming en prestatiebesturing | Strategievorming | | | | | | 7,0 | 6,5 | 33% | 6,7 |
| | Prestatiebesturing | | | | | | 6,0 | | | |
| Maatschappelijke rol raad van commissarissen | | | | | | | 7,0 | 33% | | |
| Externe legitimatie en openbare verantwoording | Externe legitimatie | | | | | | 7,0 | 6,5 | 33% | |
| | Openbare verantwoording | | | | | | 6,0 | | | |

Thema 1 : Ontwikkeling en herstructurering van het woningbezit

Thema 2: Herstructurering van de woonomgeving

Thema 3: Investerings in de woningkwaliteit

Thema 4: Doelgroepen en betaalbaarheid

Thema 5: Woningtoewijzing

C. Samenvatting

Woningstichting Ecorys krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 1 Beoordeling

| Perspectief | Eindcijfer |
|--|------------|
| Presteren naar Opgaven en Ambities | 7,2 |
| Presteren volgens Belanghebbenden | 7,5 |
| Presteren naar Vermogen | 7,0 |
| Governance van maatschappelijk presteren | 6,7 |

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,2 Clavis heeft ruim voldoende gepresteerd gelet op de opgaven en ambities. Weliswaar zijn de prestaties op het gebied van de woningvoorraad iets achtergebleven, maar tegelijk betekent Clavis veel voor de regio Terneuzen als het gaat om inspanningen voor de leefbaarheid. Tevens heeft Clavis aandacht voor vele doelgroepen en verloopt de woningtoewijzing goed.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,5 De belanghebbenden zijn allen zeer te spreken over de prestaties van Clavis. Ze zien Clavis als een kleine, maar ambitieuze en betrokken woningcorporatie. Vooral de sociale rol van Clavis wordt geprezen, evenals de open houding en de mate waarin wordt meegedacht richting de belanghebbenden. Dit heeft zich vooral het laatste jaar van de visitatieperiode extra gemanifesteerd.

Presteren naar Vermogen

7,0 Clavis heeft een duidelijke visie op haar vermogensinzet en betreft hierin ook ruim voldoende de lokale opgaven. De overwegingen rond een investeringsbeslissing zijn vanuit meerdere perspectieven vormgegeven, waarbij de opgaven een duidelijke en belangrijke positie hebben. Clavis monitort ook goed de vrije bestedingsruimte. De corporatie scoort een C in de Aedes benchmark op het onderdeel bedrijfslasten, hetgeen betekent dat nog duidelijk verbetering mogelijk is.

Governance van maatschappelijk presteren

6,7 Clavis betreft de belanghebbenden op ruim voldoende wijze bij haar beleid. Op heldere wijze wordt de strategie vertaald naar ambities en concrete activiteiten. Clavis houdt via haar rapportagesysteem ook goed de vinger aan de pols en stuurt zo nodig tijdig bij. De Raad van Commissarissen van Clavis heeft een goed beeld van de lokale opgaven en bewaakt ook ruim voldoende de realisatie van deze opgaven. Op passende wijze is de RvC zichtbaar in de lokale samenleving, waarbij het grote netwerk van de leden van de RvC goed wordt ingezet. Clavis heeft ook een duidelijke visie op wie haar belanghebbenden zijn en geeft deze partijen ook ruim voldoende invloed op haar beleid. Er worden per jaar meerdere bijeenkomsten georganiseerd met belanghebbenden. De uitkomsten worden goed en tijdig teruggelegd, zodat de belanghebbenden weten wat met hun input is gedaan. Clavis legt voldoende verantwoording af over het gevoerde beleid en de prestaties. Een verbeterpunt is het duidelijker leggen van de relatie tussen voornemens en de geleverde prestatie.

D. Korte schets van de corporatie

Profiel en missie

Clavis omschrijft zichzelf als een woningcorporatie die zich als maatschappelijk ondernemer inzet op de lokale woningmarkt van Terneuzen en Sluis. Clavis richt zich voornamelijk op de doelgroep die zelfstandig moeilijk of niet in huisvesting kan voorzien. De activiteiten van de corporatie gaan echter verder dan dat: Clavis besteedt ook veel aandacht aan de woonomgeving en leefbaarheid van haar werkgebied. Daarmee wil zij het zogenaamde 'wijk(k)gevoel' realiseren. De missie van Clavis luidt dan ook "Wij zorgen dat mensen passend wonen in wijken waar ze zich thuis voelen".

Werkgebied

Clavis is actief in Zeeuws-Vlaanderen, in het bijzonder in Terneuzen en Sluis. Zeeuws-Vlaanderen kan gezien worden als één woningmarkt en telt 106.000 inwoners die verspreid over het gebied wonen. Terneuzen ligt in het meer industriële deel van het gebied en heeft met 54.000 bewoners en 25.000 huishoudens een belangrijke centrumfunctie in het gebied.

Woningbezit

Clavis bezit conform haar portefeuillebeleid alleen sociale huurwoningen. Dat waren er eind 2018 2.399, waarvan 86% met een huurprijs tussen € 417 en € 640. Verder had de corporatie nog 52 onzelfstandige wooneenheden (van TragelZorg en Juvent), 95 garages/parkeerplaatsen en 19 overige eenheden in bezit.

Clavis heeft naar verhouding meer eengezinswoningen en hoogbouw dan de gemiddelde corporatie (tabel 2). Daarentegen omvat het bezit nauwelijks lagere etagebouw zonder lift. Meer dan de helft (58%) van de woningen is gebouwd in de jaren '60 en '70. Vooroorlogse woningen maken vrijwel geen deel uit van de portefeuille. Tegelijkertijd is het aandeel woningen vanaf 2010 ook relatief laag (5,5%).

Tabel 2 Woningbezit

| Type woningen | Clavis | Landelijk |
|--|---------------|---------------|
| Eengezinswoningen | 50,4% | 40,8% |
| Meergezinswoningen zonder lift t/m 4 lagen | 3,9% | 24,8% |
| Meergezinswoningen met lift | 17,1% | 15,5% |
| Hoogbouw | 24,2% | 12,3% |
| Onzelfstandige overige wooneenheden | 4,4% | 6,6% |
| Totaal | 100,0% | 100,0% |

Bron: CiP (2017), Aedes

Governance en organisatiestructuur

Bij Clavis werken ultimo 2018 22 medewerkers (19,8 fte) en een flexibele schil van 4 fte van mensen die niet in loondienst zijn. De organisatie kent 1 directeur-bestuurder. De Raad van Commissarissen heeft een adviserende taak naar het bestuur en houdt tevens toezicht op het beleid van het bestuur en op het functioneren van de organisatie. De Raad van Commissarissen bestaat uit vier leden.

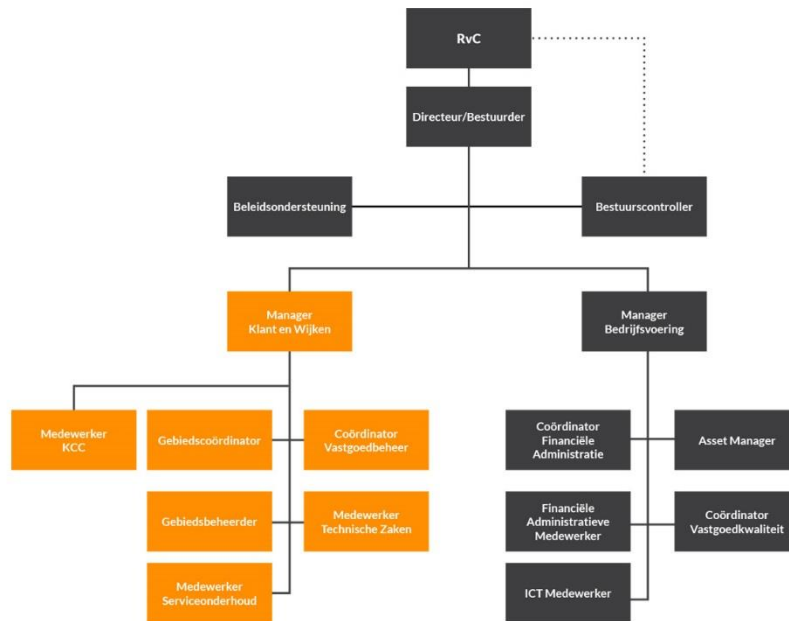
Clavis bestaat verder organisatorisch uit twee bedrijfsonderdelen: 'Klant en Wijken' en 'Bedrijfsvoering'.

Het eerste onderdeel draagt zorg voor de uitvoering van de primaire processen in relatie tot de huurders. Het verzorgt de verhuur, ondersteuning van huurders via een klantcontactcentrum, sociaal beheer in de wijken en de aansturing van het vastgoedbeheer.

Het tweede onderdeel zorgt voor de vermogens- en vastgoedsturing, de financiële administratie en controle, de uitvoering financieel beleid, , en ten slotte ICT.

Figuur 1 geeft het organogram van Clavis weer.

Figuur 1 Organogram van Clavis



Bron: Clavis (2018)

Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief

1 Presteren naar Opgaven en Ambities



1.1 Inleiding

Het eerste perspectief van waaruit het presteren van Clavis wordt beoordeeld is 'Presteren naar Opgaven en Ambities'. De visitatiecommissie beoordeelt de feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar primair in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en de huurdersorganisatie(s). De afspraken zijn aangevuld met de landelijke geldende regels over het passend toewijzen omdat deze een relatie vertonen met belangrijke lokale opgaven over toewijzing aan de primaire doelgroep en de overige doelgroepen van beleid.

1.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 1 Presteren naar Opgaven en Ambities

| Perspectief | Thema 1 | Thema 2 | Thema 3 | Thema 4 | Thema 5 | Thema 6 | Gemiddeld cijfer | Weging | Eindcijfer |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------|--------|------------|
| Perspectief 1: Presteren naar Opgaven en Ambities | | | | | | | | | |
| Prestaties in het licht van de prestatieafspraken | 7,3 | 7,3 | 6,7 | 7,2 | 7,5 | | 7,2 | 75% | 7,2 |
| Ambities in relatie tot de opgaven | | | | | | | 7,0 | 25% | |

Thema 1 : Ontwikkeling en herstructurering van het woningbezit

Thema 2: Herstructurering van de woonomgeving

Thema 3: Investerings in de woningkwaliteit

Thema 4: Doelgroepen en betaalbaarheid

Thema 5: Woningtoewijzing

1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken

Clavis heeft in 2015 voor het eerst prestatieafspraken vastgesteld met de gemeente Terneuzen. Daarna zijn voor 2017 nieuwe prestatieafspraken vastgesteld, en een jaar later wederom voor het jaar 2018.

Prestatieafspraken 2015

De prestatieafspraken voor 2015 zijn ingedeeld in twee hoofdpijlers: maatschappelijke prestaties en volkshuisvestelijke prestaties.

Bij de maatschappelijke prestaties gaat veel aandacht uit naar de bijdrage van Clavis aan een inclusieve samenleving in de gemeente Terneuzen. Het voorkomen van dak- en thuisloosheid krijgt daarbij bijzondere aandacht. Huisuitzettingen moeten worden voorkomen door problemen van huurders vroegtijdig te signaleren en samen te werken met ketenpartijen zoals de gemeente en de GGZ. Een voorbeeld daarvan is het schuldhulpverleningstraject wat de gemeente en Clavis zijn overeengekomen, waarbij de gemeente de huur blijft doorbetalen aan Clavis in het geval van liquiditeitsproblemen.

Verder worden in het onderdeel maatschappelijke prestaties enkele bevolkingsgroepen geïdentificeerd, die bijzondere aandacht van Clavis nodig hebben. Dat zijn in de eerste plaats statushouders. Clavis moet zich maximaal inspannen om hen te huisvesten, en ook zorg dragen voor een evenwichtige verspreiding over de kernen in de gemeente Terneuzen. Verder worden zowel jongeren als ouderen (vooral ouderen met een zorgvraag) benoemd als aandachtsgroep: voor hen moet Clavis voldoende en betaalbare woningen beschikbaar hebben. Ten slotte worden arbeidsmigranten genoemd: wanneer blijkt dat het huisvesten van arbeidsmigranten actie vraagt vanwege bijvoorbeeld overlast of een grote instroom, dan wil Clavis zich inspannen om mee te werken aan een oplossing voor het huisvestingsvraagstuk.

Het laatste onderdeel van de maatschappelijke prestaties wordt gevormd door inspanningen voor de leefbaarheid in de kernen van de gemeente Terneuzen. Daarbij moet Clavis zorg dragen voor een zo evenwichtig mogelijke spreiding van alle doelgroepen, ten gunste van de leefbaarheid. Daarnaast moet Clavis jaarlijks een deel van de begroting reserveren voor uitgaven ter verbetering van de leefbaarheid.

De volkshuisvestelijke prestaties zijn in de prestatieafspraken van 2015 voornamelijk kwantitatief bepaald. Zo is voor de periode 2016-2020 bepaald wat jaarlijks de aantallen voor nieuwbouw, sloop en verkoop door Clavis behoren te zijn. De prestatietabel (bijlage 7) bevat de daadwerkelijke aantallen. Andere belangrijke opgaven zijn de verduurzaming van het bezit van Clavis (energielabel B in 2025 – dit is soepeler dan de landelijke norm uit het Convenant Energiebesparing Huursector), het in de gelegenheid stellen van huurders om voor eigen rekening mee te doen aan het groot buitenonderhoud en ten slotte het vergroten van het aantal woningen voor mensen met een laag inkomen.

Prestatieafspraken 2017

In de prestatieafspraken voor 2017 is de voorgaande indeling in maatschappelijke en volkshuisvestelijke prestaties verruild voor een indeling in vijf kernthema's:

1. "Herstructurering van woning en woonomgeving". Hierin worden de aantallen nieuw te bouwen, te verkopen en te slopen woningen bepaald, evenals het jaarlijks te reserveren budget voor uitgaven ter bevordering van de leefbaarheid.
2. "Aanpak bestaande particuliere woningvoorraad". Clavis legt voor dit thema geen afspraken vast, aangezien dit niet binnen de taken van de corporatie past.
3. "Kwaliteit staat voorop". In dit onderdeel worden de uitgaven aan nieuwbouw, renovatie, onderhoud, toevoeging van basiskwaliteit en verduurzaming gekwantificeerd.
4. "Kansen grijpen". Hiermee wordt bedoeld dat Clavis zo goed mogelijk een invulling aan leegstaande woningen geeft, vooral door arbeidsmigranten en statushouders regulier te huisvesten.
5. "Naar een realistische woningbouwproductie". In dit laatste onderdeel wordt nogmaals de nieuwbouwopgave gekwantificeerd (uitgedrukt in een totaal woningbezit van Clavis in 2017) met de bepaling dat daarbij rekening gehouden moet worden met genoeg woningen voor jongeren.

Prestatieafspraken 2018

De prestatieafspraken van 2018 lijken sterk op die van 2017. De vijf thema's zijn behouden gebleven, met soortgelijke bepalingen. Inspanningen voor de leefbaarheid krijgen nog iets meer aandacht. Dit wordt gedaan in combinatie met herstructureringsactiviteiten, zoals in De Veste.

1.4 Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

Proces van het komen tot prestatieafspraken

Woongood Zeeuws-Vlaanderen en Clavis nemen gezamenlijk het initiatief voor het onderhandelingsproces om tot de lokale prestatieafspraken te komen. Het proces verloopt goed. De betrokken gemeenten en huurdersvertegenwoordigingen komen vier maal per jaar bijeen voor een bestuurlijk kwartaaloverleg. Daarin wordt onder andere de inhoud van de prestatieafspraken voor het volgende jaar besproken. Tevens vindt er evaluatie van de vigerende prestatieafspraken plaats. Dat heeft ertoe geleid dat er sinds 2017 jaarlijks nieuwe prestatieafspraken zijn gemaakt.

Clavis betreft haar bewonersraad bij het onderhandelingsproces. De bewonersraad krijgt de mogelijkheid tot het doen van voorstellen over de inhoud van de prestatieafspraken. Deze voorstellen worden meegenomen in de besprekingen.

Compleetheid en concreetheid

Er zijn gedurende de visitatieperiode verbeteringen behaald in de concreetheid en compleetheid van de prestatieafspraken. De versie uit 2015 bevatte naast concrete afspraken over bijvoorbeeld nieuwbouw ook veel procesmatige afspraken die dus weinig concreet waren. Sinds 2017 zijn de thema's waarmee de prestatieafspraken zijn ingedeeld, gebaseerd op de vigerende Woonvisie Zeeuws-Vlaanderen (vastgesteld juli 2014). Daarmee is een goede stap gezet richting op de daadwerkelijke lokale en regionale opgaven gebaseerde afspraken en zijn de prestatieafspraken ook vollediger geworden. Ook de concreetheid van de afspraken is toegenomen. Die zijn namelijk sinds 2017 meer SMART-geformuleerd, door een kwantitatieve uitwerking van de opgaven in de meeste thema's. Alleen het vierde thema "kansen grijpen" is nog steeds weinig concreet.

In aanvulling op de vaste thema's is sinds 2018 begonnen met een jaarlijks wisselend extra thema dat door de partijen gezamenlijk wordt gekozen. In 2018 was dat bijvoorbeeld "Verkoop van woningen" – daarover zijn aanvullende afspraken gemaakt. Tevens hebben de partijen een drietal thema's die als aandachtsthema's zullen functioneren in de volgende jaren.

De wederkerigheid van de thema's is goed te noemen: veelal is vermeld welke partij een bijdrage zal leveren aan het realiseren van de opgave.

Oordeel visitatiecommissie

De visitatiecommissie is van mening dat het proces van het komen tot de prestatieafspraken goed verloopt en dat alle partijen zich inzetten voor frequente discussie en evaluatie van de prestatieafspraken.

De visitatiecommissie ziet een duidelijke positieve ontwikkeling in de volledigheid en de inhoudelijke kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces om tot de afspraken te komen. In de eerste versie van de prestatieafspraken was slechts beperkt sprake van concreet en SMART geformuleerde afspraken en deze sloten minder goed aan op de lokale context. Dat is in recentere jaren juist wel het geval, deze trend dient zich daarom voort te zetten.

De visitatiecommissie adviseert de partijen daarom om door te gaan met het onderzoeken van aanvullende thema's voor prestatieafspraken, zodat de afspraken nog beter aansluiten op de lokale context.

1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

De prestaties van Clavis worden geordend op basis van de onderwerpen of thema's zoals die in de lokale prestatieafspraken zijn benoemd. De visitatiecommissie heeft zich voor wat betreft de ordening van de prestatieafspraken zo veel mogelijk gebaseerd van de thema's in de prestatieafspraken uit 2017 met de gemeente Terneuzen.

In de prestatietabel (bijlage 7) zijn de afzonderlijke opgaven, prestaties en beoordelingen weergegeven waaruit onderstaande cijfers zijn opgebouwd.

1.5.1 Ontwikkeling en herstructurering van het bezit

7,3

Clavis heeft ten aanzien van 'ontwikkeling en herstructurering van het bezit' voldoende gepresteerd. De voorraad is in voldoende mate in stand gebleven. Tevens is in 2018 het project Lievenspolder opgeleverd, met 95 nul-op-de-meter-woningen.

Clavis heeft haar woningbezit constant gehouden

Het aantal woningen in het bezit van Clavis is tijdens de visitatieperiode relatief constant gebleven, rond 2.450 woningen. Voor de jaren 2015 en 2016 ontbreken prestatieafspraken over het aantal woningen. In 2017 is afgesproken dat Clavis een streefgetal van 2.403 woningen hanteert. Dit is gerealiseerd want het daadwerkelijke aantal woningen eind 2017 bedroeg 2.466. Voor 2018 is een ander streefgetal afgesproken, namelijk 2.485 woningen. Daadwerkelijk had Clavis eind 2018 2.451 woningen.

Opgemerkt moet worden dat de jaarlijkse aantallen meer een streven zijn, omdat met de gemeente Terneuzen is gepland dat deze aantallen flexibel zijn en dat het totaal tot 2020 leidend is. Dat betekent dat er in de periode 2015-2020 een totale afname van 21 woningen bereikt moet worden. Het lijkt erop dat Clavis hieraan kan voldoen.

Clavis heeft nieuwbouwwoningen gerealiseerd

Met uitzondering van het jaar 2016, zijn jaarlijks nieuwbouwwoningen gerealiseerd. In 2015 waren dit er twee, ondanks dat er dat jaar geen afspraken zijn gemaakt over nieuwbouw. In 2016 hadden er daarentegen 29 nieuwbouwwoningen aan de voorraad toegevoegd moeten worden. Het volgende jaar zag wel een aantal conform de prestatieafspraken, terwijl in 2018 weer een iets lager aantal is bereikt dan gepland. Het grootste deel van de nieuwbouwwoningen maakt deel uit van het project Lievenspolder, waar in totaal 95 woningen zijn opgeleverd. Het gaat om 38 eengezinswoningen (met drie slaapkamers) en 57 levensloopbestendige woningen (met twee slaapkamers) in vier woningtypen. Alle woningen in het herstructureringsproject Lievenspolder zijn nul-op-de-meter-woningen. Voor de sloopnieuwbouw van De Veste is uiteindelijk de keuze gemaakt om over te gaan tot renovatie.

Clavis heeft woningen verkocht en gesloopt

In de visitatieperiode heeft Clavis 47 woningen verkocht, zeven meer dan overeengekomen in de prestatieafspraken. De verkochte woningen staan deels in Terneuzen en deels in Sluiskil. Meestal ging het om verkoop bij mutatie en in een enkele keer om verkoop aan een zittende huurder.

Daarnaast zijn er ook 114 woningen gesloopt. De sloop vond plaats in het kader van het herstructureringsproject Lievenspolder, waarbij de verouderde woningen plaats hebben gemaakt voor de eerder genoemde nieuwbouwwoningen. Het aantal is minder dan het overeengekomen aantal van 218. Het aantal van 218 woningen is rekenkundig bepaald op basis van de verwachte

krimp. In het licht van veranderende marktomstandigheden is het aantal bijgesteld. Daarnaast is voor het project De Veste besloten om niet over te gaan tot sloopnieuwbouw, maar het woningcomplex te renoveren.

1.5.2 *Herstructurering van de woonomgeving*

7,3

Clavis heeft ten aanzien van 'herstructurering van de woonomgeving' ruim voldoende gepresteerd. Clavis heeft veel aandacht besteed aan de leefbaarheid in Terneuzen. Door deze sociale rol weet Clavis het wijkgevoel in de kernen te vergroten.

Clavis heeft zich ingezet voor de leefbaarheid in haar werkgebied

Gedurende de visitatieperiode heeft Clavis zich ingezet voor de leefbaarheid in Terneuzen en Sluiskil. Er is daarbij oog voor zowel de fysieke als de sociale leefbaarheid. Een belangrijk deel van de prestaties komt voort uit het herstructureringsproject Lievenspolder. Daar is meer openbaar groen gecreëerd en er zijn speelvoorzieningen aangelegd. De openbare ruimte is opener gemaakt, wat het veiligheidsgevoel bevordert.

Andere uitgaven voor de fysieke leefbaarheid betreffen wijk gebonden uitgaven voor buurtcentra, bijzondere gebouwen (zoals wijksteunpunten, buurtposten, HOED), cameratoezicht, schoonmaakacties en uitgaven voor activiteiten zoals inbraakbeveiliging, brandpreventie, verlichting achterpad en afsluiting van portieken.

Clavis doet ook veel voor de sociale leefbaarheid. Noemenswaardig zijn de preventieteams in de wijken Oudelandse Hoeve, Lievenspolder en Triniteit. Deze zijn een samenwerking tussen Clavis en de lokale scholen. De preventieteams richten zich op problematiek achter de voordeur. Het gaat om het grotere geheel: kind – gezin – buurt. Door de samenwerking met ketenpartners wordt begeleiding voor kind en gezin gebundeld en is er één aanspreekpunt.

Andere activiteiten ten behoeve van de sociale leefbaarheid zijn ondersteuning van bewonersinitiatieven, leefbaarheidsonderzoeken, uitgaven voor activiteiten zoals welkomstbijeenkomsten nieuwe bewoners, bestrijding van woonoverlast, buurtbemiddeling, opvang van dak- en thuislozen, schuldsaneringen en tweede kansbeleid.

Clavis heeft door renovatiewerkzaamheden bijgedragen aan de leefbaarheid

In 2018 zijn de aanbevelingen van het onderzoeksrapport naar ouderencomplex De Veste om middels renovatiewerkzaamheden de leefbaarheid en toekomst van het complex te waarborgen opgevolgd door Clavis. Er zijn omvangrijke werkzaamheden verricht aan zowel de binnen- als buitenkant van het complex. Ook elders zijn complexplannen uitgevoerd die een positief effect hebben gehad op de lokale leefbaarheid zoals in Katspolder en de Gildestraat.

Clavis heeft door intakegesprekken bijgedragen aan de leefbaarheid

De prestatieafspraken om voor een evenwichtige spreiding van huurders over het werkgebied te zorgen – en daarmee de leefbaarheid te waarborgen – is door Clavis vertaald in het voeren van intakegesprekken met kandidaat-huurders. Hiermee worden kandidaat-huurders gescreend op passendheid in een bepaald woningcomplex.

1.5.3 *Investerings in de woningkwaliteit*

6,7

Clavis heeft ten aanzien van 'investerings in de woningkwaliteit' voldoende gepresteerd. Er zijn uitgaven gedaan voor renovatie en onderhoud. In De Veste zijn grote stappen gezet, maar elders is planmatig onderhoud uitgesteld.

Clavis heeft investeringen gedaan in onderhoud en toevoeging van basiskwaliteit

De jaarlijkse uitgaven aan onderhoud en basiskwaliteit lagen dichtbij de opgave, doch iets eronder. Daarmee heeft Clavis gezorgd voor een veilige en gezonde woonomgeving, die voldoet aan de wet- en regelgeving, (brand)veilig is en over basisfaciliteiten beschikt om woongenot te ervaren. Zo zijn bij de renovatie van ouderencomplex De Veste alle badkamers gerenoveerd, aangevuld met asbestsanering, brandveiligheids- en isolatiemaatregelen. Bij mutatie vindt renovatie van de badkamer plaats.

Dat Clavis minder aan onderhoud heeft uitgegeven dan gepland heeft meerdere verklaringen. Positief is het feit dat de kosten van niet-planmatig onderhoud daalden door betere ketensamenwerking. In 2016 bedroegen de kosten per woning nog € 111, maar waren in 2017 al gedaald naar € 88 en in 2018 naar € 85 per woning. Tegelijkertijd is het planmatig onderhoud in een aantal gevallen uitgesteld.

Clavis heeft ingezet op verlaging van de energie-index.

Clavis heeft conform de prestatieafspraken uit 2015 ingezet op het verlagen van de energie-index. Gedurende de visitatieperiode is de energie-index van het bezit gedaald, maar door uitstel van geplande werkzaamheden op het gebied van verduurzaming en een stelselwijziging in de berekening van de index, is het gemiddelde energielabel van het bezit C. De opgave is echter om in 2021 een gemiddeld label B te bereiken. Om dit doel te behalen is een ambitieus investeringsprogramma opgezet, waarmee de in het ondernemingsplan geformuleerde doelstelling van gemiddeld label B in 2025 is bijgesteld. Clavis verwacht de doelstelling van gemiddeld label B in 2021 nog steeds te behalen.

Clavis heeft geïnvesteerd in verduurzaming

Ten aanzien van verduurzaming is in 2015 alleen de hiervoor besproken afspraak vastgelegd over het verlagen van de energie-index. De opgave voor verduurzaming is daarna voor de jaren 2017 en 2018 specifiek gemaakt door ook over te investeren bedragen en maatregelen afspraken te maken. In de voorgaande jaren is als het gaat om specifieke maatregelen alleen een eigen ambitie geformuleerd om de verduurzamingsopgave te behalen. Deze ambities zijn helaas niet gehaald: de geplande zonnepanelen zijn uiteindelijk niet geplaatst in 2015 en 2016.

In 2017 heeft Clavis daarentegen ruim € 300 duizend meer uitgegeven dan de overeengekomen € 1,2 miljoen. Dit betreft de 78 woningen in de wijk Katspolder, waar het energielabel na verduurzamingsmaatregelen van label C/D naar label B is gegaan. Verder zijn in diverse woningen binnen de portefeuille HR-ketels aangebracht (29 woningen) of zelfs CV-installaties aangebracht waar dit niet het geval was (13 woningen).

In 2017 en 2018 zijn 95 nul-op-de-meter-woningen met energielabel A++ opgeleverd in Lievenspolder. In 2018 is de investeringsbeslissing genomen voor de bouw van 12 nul-op-de-meter-woningen in Madame Curiehof, Terneuzen. Met betrekking tot bestaande bouw zijn in 2018 in Sluiskil 8 appartementen opgeleverd. Het complex heeft na de ingreep een gemiddeld energielabel A+. Dit was gemiddeld label E.

Verder is aan het einde van het jaar 2018 een begin gemaakt met de uitvoering van de complexbeheersplannen. Hieronder vallen de verduurzaming van De Veste (244 woningen van gemiddeld energielabel F naar label A+), platte dak woningen in Zuiderpark-Triniteit (149 woningen, gemiddeld energielabel C, na ingreep gemiddeld label A+) en Oudelandse Hoeve (81 woningen aan de Bachlaan, Chopinlaan en Debussyhof, gemiddeld energielabel D en na ingreep gemiddeld label A+). Daarnaast zijn voorbereidingen getroffen voor uitvoering van de complexbeheersplannen

van de Vondel- en Erasmusflat en voor het subsidieproject SHINE (Bellamystraat 1-15). Hierbij worden 8 woningen naar bijna nul op de meter gebracht.

1.5.4 Doelgroepen en betaalbaarheid

7,2

Clavis heeft ten aanzien van 'doelgroepen en betaalbaarheid' ruim voldoende gepresteerd. Er is aandacht voor beschikbare woningen voor een groot aantal doelgroepen en de stijging van de woonlasten wordt zo veel mogelijk beperkt.

Clavis heeft gezorgd voor voldoende en betaalbare woonruimte voor ouderen

In het werkgebied van Clavis is tot 2025 behoefte aan circa 300 extra woningen voor ouderen. Clavis heeft aan die opgave voldaan door de zorggeschiktheid van haar bezit te vergroten. Vooral in zorgcomplex De Veste zijn daar de nodige inspanningen voor verricht met maatregelen om de toegankelijkheid te verbeteren (onder meer het drempelloos maken van de woningen) en aanpassingen aan de badkamers. In de meeste woningen van Clavis kan goed zorg worden verleend.

Clavis heeft zich ingespannen voor voldoende, goede en betaalbare huisvesting voor jongeren

Gedurende de visitatieperiode is er een toename geweest van het aandeel jongeren (tot 25 jaar) in de verhuringen naar 16 procent in 2018. Clavis spant zich in om jongeren in Terneuzen en Sluiskil zo goed mogelijk te huisvesten. Daarbij heeft zij vooral oog voor begeleid wonen-projecten voor jongeren met problemen. Het pilot-project in De Veste in samenwerking met de gemeente Terneuzen is in 2018 beëindigd vanwege een mismatch met de overige bewoners (ouderen). Deze jongeren zijn overgeplaatst naar woningen aan de Dokweg, Kazernestraat en Dijkstraat.

Clavis heeft zich ingezet voor woningen voor mensen met een laag inkomen

Om te voldoen aan de behoefte heeft Clavis de keuze gemaakt om aan het begin van de visitatieperiode meer te verhuren aan huurders met een jaarinkomen tot 22.000 euro. Het aandeel van deze doelgroep in de verhuringen steeg naar 75 procent in 2016. In de laatste twee jaren daalde dat percentage naar 68 procent. Dat is veroorzaakt door een daling in het aantal kandidaat-huurders met een laag inkomen.

Clavis heeft bovendien het aandeel betaalbare woningen (tot aan de aftoppingsgrens) in de voorraad verhoogd. Volgens de prestatieafspraken behoort dat percentage minimaal 85 procent te bedragen. Clavis zat hier in het begin van de visitatieperiode al ruim boven (92 procent), maar heeft het percentage nog weten te verhogen naar 94 procent in 2018.

Clavis heeft relatief veel statushouders gehuisvest

Woningcorporaties moeten bijdragen aan het behalen van de gemeentelijke taakstelling voor de opvang van asielzoekers. Clavis heeft dit zeer goed gedaan en zelfs meer statushouders gehuisvest dan naar rato verwacht mocht worden, zoals tabel 2 laat zien.

Tabel 2 Opgave en realisatie van huisvesten statushouders door Clavis

| Jaar | Gemeentelijke taakstelling | Opgave Clavis | Gehuisvest door Clavis |
|------|----------------------------|---------------|------------------------|
| 2015 | 96 | 21 | 27 |
| 2016 | 139 | 32 | 63 |
| 2017 | 74 | 17 | 28 |
| 2018 | 76 | 17 | 23 |

Tevens heeft Clavis zich ingespannen voor de inburgering van de gehuisveste statushouders. De gemeente Terneuzen wilde de duur van het aangeboden begeleidingstraject terugbrengen van

twee jaar naar één jaar. Clavis vindt dat te kort voor een goede inburgering en behoud van leefbaarheid in de wijken. Daarop is in overleg met de gemeente de tweejarige duur van het traject behouden.

Clavis heeft een bescheiden huurverhoging toegepast

Clavis heeft jaarlijks de huren verhoogd met een percentage dat lager is dan het wettelijke maximum. Meestal werd een inflatievolgende huurverhoging toegepast met een inkomensafhankelijke opslag. Tot en met 2016 bedroeg de inkomensgrens € 34.229. Deze is in de jaren daarop verhoogd naar € 40.349 en € 41.056. Tot de inkomensgrens bedroegen de huurverhogingen respectievelijk 1%; 1,7%; 0,9% en 1,6%. Boven de inkomensgrens werd daar jaarlijks ongeveer 1 procentpunt bij opgeteld.

Clavis heeft huurders geholpen in problematische schuldsituaties

De gemeente en Clavis zijn in de prestatieafspraken overeengekomen om samen te werken ter voorkoming van problematische schuldsituaties. Clavis is bereid de incassomaatregelen ten aanzien van de huurschuld in deze gevallen onder bepaalde voorwaarden op te schorten. Clavis en de gemeente zijn bovendien in 2018 gestart met het opzetten van een vroegsignaleringstraject bij problematische schulden. Verder biedt Clavis bij huurachterstand een budgetcoach (2 uur) aan.

1.5.5 Woningtoewijzing

7,5

Clavis heeft ten aanzien van 'woningtoewijzing' ruim voldoende gepresteerd. De scores voor toewijzing op basis van de inkomensgrens en passend toewijzen voldoen ruim aan de norm.

Clavis heeft voldaan aan de toewijzingsregels

Clavis heeft aan de opgave voldaan door zich te houden aan de geldende toewijzingsregels (inkomenstoets en passend toewijzen). Hoewel de toewijzingen van vrijkomende woningen aan huishoudens met een inkomens tot de maximale inkomensgrens terugliepen ten opzichte van het begin van de visitatieperiode, scoorde Clavis nog steeds ruim boven de minimale grens van 90 procent. De percentages per jaar bedroegen respectievelijk 95,5%, 97%, 92% en 93%.

Ook de scores voor passend toewijzen waren goed gedurende de visitatieperiode. Vanaf 1 januari 2016 dient minimaal 95% van de woningen die zijn verhuurd aan huishoudens met recht op huurtoeslag, een huurprijs tot maximaal de aftoppingsgrens voor huurtoeslag te hebben. Clavis heeft sinds 2016 constant hoge percentages voor passend toewijzen behaald, namelijk 98,4%, 99,6% en 99,4%.

1.6 Beschrijving van de ambities

Clavis heeft haar ambities voor maatschappelijk presteren vastgelegd in een ondernemingsplan.

Ondernemingsplan 2015-2019

In het vigerende ondernemingsplan van Clavis, dat de ondertitel "Gewoon sociaal" heeft gekregen, stelt de corporatie de huurder centraal. Door de Woningwet van 2015 heeft Clavis de keuze gemaakt om zich volledig op de sociale huursector te richten en met name de doelgroep die moeilijk of niet zelfstandig in woonruimte kan voorzien. 'Gewoon sociaal slaat echter ook op de sociaal-maatschappelijke positie die de corporatie wil innemen. Door inspanningen op het gebied van leefbaarheid wil Clavis naar eigen zeggen het "wij(k)gevoel" in Terneuzen en Sluiswil versterken. Zodoende kiest de corporatie dus bewust voor een blik naar buiten toe. Dat uit zich door een sterk accent op leefbaarheid, het zoeken van steun voor het beleid en de activiteiten van

Clavis, en het aangaan van zo veel mogelijk samenwerkingen, met partijen zoals de gemeente Terneuzen en de huurders, maar ook met andere corporaties en maatschappelijke partners.

Vanwege de maatschappelijke rol die Clavis wil innemen, is het ondernemingsplan ingedeeld in maatschappelijke keuzes en vastgoedkeuzes.

Onder de maatschappelijke keuzes vallen:

- Huurkorting: hoewel de gemiddelde huurprijs hoger is dan het landelijk gemiddelde, geeft Clavis een relatief hoge huurkorting van 31%, die nog oploopt bij oudere woningen;
- Wijkgericht werken: Clavis wil de leefbaarheid en daarmee de verhuurbaarheid in haar woningbezit bevorderen door intensief wijkbeheer. Om dit te kunnen realiseren, heeft Clavis naast de gebiedscoördinatoren ook twee gebiedsbeheerders in dienst. De gebiedsbeheerders zijn regelmatig in onze wijken en in de wooncomplexen. Zij spreken bewoners aan op ongewenst gedrag en wijzen op het belang van naleving van de huisregels, algemene voorwaarden en het onderhouden van de tuin. Daarnaast komen ze ook in de woningen en complexen vanuit hun taak in het inspecteren van woningen bij huuropzegging. Hierbij wil Clavis niet de rol van wijkregisseur aannemen, maar wel zo veel mogelijk samenwerken met alle relevante partijen in de wijken, zoals de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen en in het bijzonder de huurders. De huurders worden betrokken bij het ontwikkelen en verbeteren van de dienstverlening, onder andere in klantenpanels, maar ook een nieuw ingestelde Bewonersraad.

Onder de vastgoedkeuzes vallen:

- Sociaal wonen: Clavis is alleen actief in de sociale huursector, niet in de vrije huur- en koopsector. Het commercieel vastgoed wat de corporatie nog heeft, wordt afgebouwd;
- Genoeg woningen voor echte minima, met extra aandacht grotere huishoudens. Zo'n 50% van het bezit wil Clavis toewijden aan huishoudens met een laag inkomen. Hiervoor is een streefhuur van 389 euro ingesteld;
- Zorggeschikte eengezinswoningen: om in te spelen op de trend van vergrijzing en langer thuis wonen, heeft Clavis ervoor gekozen om meer woningen levensloopbestendig te maken;
- Speciale woonvormen: zorgvastgoed dat verhuurd kan worden aan zorginstellingen, maar ook eenvoudig aan te passen is naar reguliere woningen;
- Prijs-kwaliteitverhouding in balans: het bewaken van de basiskwaliteit van de woningen;
- Energieprestatie verhogen: in 2021 een verminderd gasverbruik van 20% en in 2025 een gemiddeld energielabel B;
- Uitstraling woningen en leefbaarheid complexen verbeteren: zoeken naar handige combinaties van werkzaamheden met mutatie- of planmatig onderhoud. Voor de leefbaarheid pakt Clavis overlast van huurders strak aan, maar werkt zij ook samen met ketenpartijen;
- Versterken vastgoedportefeuille: ondanks een afname van 4% tot 2025 gaat Clavis inzetten op differentiatie van de (momenteel nog relatief eenzijdige) voorraad door verkoop, sloop, nieuwbouw en renovatie.

1.7 Ambities in relatie tot de opgaven

7,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en deze bij de externe opgaven in het werkgebied passen. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de aandacht die Clavis heeft gegeven aan het analyseren van trends en ontwikkelingen zodat de ambities goed aansluiten op de opgaven in het werkgebied, het lokale belang van deze ambities en de aandacht voor het actualiseren van de ambities, onder meer op basis van input van belanghebbenden.

De ambities van Clavis sluiten goed aan op de lokale omstandigheden en zijn afgestemd op de eigen mogelijkheden

Clavis heeft haar ambities geformuleerd in het vigerende ondernemingsplan. De ambities zijn op meerdere manieren tot stand gekomen. Ten eerste heeft Clavis een uitgebreide contextanalyse gemaakt met trends en ontwikkelingen in het werkgebied. Het eerste hoofdstuk van het ondernemingsplan, "Externe ontwikkelingen", signaleert belangrijke ontwikkelingen waar Clavis rekening mee moet houden. Dit zijn de Woningwet van 2015, de ontwikkelingen op de woningmarkt van Zeeuws-Vlaanderen, de sociaaleconomische ontwikkelingen in de regio, alsmede op hoger niveau de ontwikkelingen op het gebied van digitalisering/technologie, wonen en zorg, en duurzaamheid. In 2018 zijn de voorbereidingen gestart voor het nieuwe ondernemingsplan 2020-2023.

In de tweede plaats heeft Clavis de hoogte van de volkshuisvestelijke ambities ook aangesloten op de eigen mogelijkheden door specifieke organisatorische ambities en financiële ambities te benoemen. Deze zijn onder meer door een zogenoemde sterkte-zwakte analyse tot stand gekomen.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de ambities van grote lokale betekenis zijn en ook goed onderbouwd zijn weergegeven in haar ondernemingsplan. Hierdoor is de achtergrond van de gesignaleerde opgave en hetgeen Clavis daaraan wil bijdragen goed inzichtelijk.

Clavis heeft betrokkenheid en participatie huurders gebruikt voor het actueel houden van haar ambities.

Om haar ambities actueel te houden en uit eerste hand de effecten van de inzet te ervaren, heeft Clavis goed oog voor ontwikkelingen en signalen uit de wijken in Terneuzen en Sluiskil. De focus op het "wij(k)gevoel" gaf dat al aan, maar er zijn meer voorbeelden.

Clavis houdt bijvoorbeeld regelmatig overleg met bewonerscommissies en afgevaardigde bewoners van complexen en woningen. Tijdens de visitatieperiode zijn de huurders regelmatig geraadpleegd via de klantenpanels. In 2018 is gestart met digitale bewonersparticipatie, waarbij twee maal een opiniepeiling onder de huurders is uitgezet. Tevens onderhoudt de corporatie veel contacten met de gemeente, lokale scholen en welzijnsorganisaties..

De visitatiecommissie is van mening dat extern gerichte werkwijze van Clavis bijdraagt aan het aansluiten van de gestelde ambities op de lokale opgaven. Clavis is zich door die werkwijze tevens bewust van wat er actueel speelt in het werkgebied en gebruikt deze kennis voor het actualiseren van de ambities.

2 Presteren volgens Belanghebbenden



2.1 Inleiding

Het tweede perspectief van waaruit het presteren van Clavis wordt beoordeeld is 'Presteren volgens Belanghebbenden'. In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden geven de belanghebbenden een oordeel over de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Clavis, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid van de corporatie. Daarnaast geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel de verwachtingen te overtreffen. Als laatste geven de gemeente(n) en de huurders hun mening over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek.

In het hoofdstuk 'Presteren volgens Belanghebbenden' wordt de beoordeling van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling door de belanghebbenden.

2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden

Op basis van de methodiek 6.0 zijn zowel de huurdersvertegenwoordiging als de gemeente Terneuzen afzonderlijk via een persoonlijk interview betrokken bij de maatschappelijke visitatie. De huurders zijn vertegenwoordigd in de Bewonersraad, die medezeggenschap heeft over beleidsmatige zaken, variërend van de totstandkoming van de prestatieafspraken tot aan de inrichting van het herstructureringsproject Lievenspolder.

Verder is een groot aantal overige belanghebbenden gesproken, te verdelen in een drietal categorieën, te weten: collega-corporaties, ketenpartners (zorginstellingen en onderhoudsbedrijven) en overige maatschappelijke partners (politie en onderwijs). In bijlage 3 is een overzicht met de betrokken belanghebbenden opgenomen.

2.3 Beoordeling door belanghebbenden

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden gevraagd om hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen huurders, gemeente(n) en overige belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren volgens Belanghebbenden' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 3 Presteren volgens Belanghebbenden

| Prestatieveld | Huurders | Gemeente | Overig | Eindcijfer |
|--|----------|----------|--------|------------|
| Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie | | | | |
| Thema 1: ontwikkeling en herstructurering van het bezit | 8,0 | 8,0 | 6,8 | 7,6 |
| Thema 2: herstructurering van de woonomgeving | 7,0 | 8,0 | 7,4 | 7,5 |
| Thema 3: investeringen in de woningkwaliteit | 7,3 | 8,0 | 7,3 | 7,5 |
| Thema 4: doelgroepen en betaalbaarheid | 7,3 | 7,0 | 7,4 | 7,2 |
| Thema 5: toewijzing van woonruimte | 7,0 | 7,0 | 6,5 | 6,8 |
| Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie | | | | |
| Relatie en communicatie | 8,0 | 8,0 | 7,5 | 7,8 |
| Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie | | | | |
| Influens op beleid | 8,0 | 7,0 | 7,3 | 7,4 |
| Gemiddeld | | | | 7,5 |

Thema 1: Ontwikkeling en herstructurering van het woningbezit

7,6

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van 'ontwikkeling en herstructurering van het woningbezit' met een 'ruim voldoende'.

Huurders

De Bewonersraad geeft aan dat Clavis nadrukkelijk aandacht heeft voor de ontwikkeling van de woningvoorraad. Ter illustratie wordt het herstructureringsproject Lievenspolder genoemd. Clavis heeft de wijk in 2018 geherstructureerd. Daarbij heeft Clavis echt een nieuwe wijk gecreëerd met woningen van hoge kwaliteit en veel openbaar groen. De kwaliteit van de woningen is zodanig dat niet zichtbaar sprake is van sociale huurwoningen. De huurders uit de wijk zijn daar erg tevreden mee, evenals met het feit dat Clavis gedaan heeft wat zij beloofd heeft.

Gemeente

De gemeente Terneuzen is eveneens zeer te spreken over de herstructurering van Lievenspolder. Volgens de gemeente is dit project zelfs een blauwdruk voor toekomstige ontwikkelingen en zij zou graag zien dat elders in Terneuzen voor dezelfde aanpak wordt gekozen.

Voor de periode aansluitend aan de visitatiejaren staan voor Triniteit het renoveren van platte daken en de verkoop van versnipperd woningbezit bij Clavis op de agenda. Vanuit de bedrijfsvoering begrijpt de gemeente dat Clavis het versnipperde bezit verkoopt, maar tegelijkertijd zijn dat juist de woningen waar vraag naar is vanuit kandidaat-huurders. Clavis koopt vooralsnog geen woningen terug om aaneensluitend woningbezit te creëren, maar heeft wel woningen gelabeld voor aankoop.

Overige belanghebbenden

De ketenpartners zijn wat kritischer over de ontwikkeling van de woningvoorraad van Clavis. Ze zijn van mening dat Clavis te weinig oog heeft gehad voor regionale trends en ontwikkelingen, zoals de instroom van arbeidsmigranten. Die heeft de druk op de woningmarkt vergroot. Dow Chemical heeft inmiddels *tiny houses* voor een deel van de arbeidsmigranten gerealiseerd in Terneuzen, hetgeen als gemiste kans voor Clavis wordt gezien.

Een collega-corporatie brengt daar tegenin dat het knap is van Clavis om – ondanks een periode van bestuurlijke stilstand – het woningbezit op peil te houden. De meeste partijen geven toe dat Clavis de laatste twee jaar weer de juiste weg in is geslagen en dat anticipatie op ontwikkelingen lastig is, vanwege de onzekerheid in relatie tot de verwachte bevolgingskrimp in de regio.

Thema 2: Herstructurering van de woonomgeving

7,5

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van 'herstructurering van de woonomgeving' met een 'ruim voldoende'.

Huurders

De bewonersraad is niet alleen zeer te spreken over de nieuwbouwwoningen in Lievenspolder, maar ook over de inspanningen van Clavis voor de woonomgeving in de wijk. De wijk is ruimtelijk opgezet, waarbij sprake onder meer is van veel groen en speelplaatsen voor kinderen. Bij de ontwikkeling van de wijk is gebruik gemaakt van klankbordgroepen.

De bewonersraad is minder te spreken over de inspanningen van Clavis in de overige wijken. Zij is van mening dat Clavis te weinig actief is. Clavis heeft bijvoorbeeld enquêtes uitgevoerd naar de leefbaarheid, maar wijst vervolgens naar de verantwoordelijkheid van de gemeente voor acties. De indruk bestaat dat de compacte organisatie en het tijdsgebrek bij het personeel wellicht oorzaak is van de terughoudendheid.

Gemeente

De gemeente geeft aan dat Clavis en de gemeente samen optrekken voor wat betreft de leefomgeving. De openbare ruimte is de verantwoordelijkheid van de gemeente. Maar Clavis kijkt verder dan de huurwoning en de tuin daaromheen. Clavis is bereid om mee te denken in en een bijdrage te leveren aan burgerinitiatieven. Een voorbeeld hiervan is het leveren van een bijdrage aan het kunstproject bij het noodgebouw van basisschool De Kameleon. Clavis wilde bijdragen met als voorwaarde dat het idee echt vanuit de bewoners moest komen. Een ander voorbeeld is het meedenken door Clavis over de ontwikkeling van de Nieuwstraat in Terneuzen.

Overige belanghebbenden

Alle overige belanghebbenden zijn onverminderd positief over de inspanningen van Clavis als het gaat om het bevordering van de leefbaarheid in het werkgebied. Het wordt zeer gewaardeerd dat hierbij zowel aandacht uitgaat naar de fysieke als naar de sociale leefbaarheid. De belanghebbenden noemen het herstructureringsproject Lievenspolder als succesverhaal voor de herstructurering van de woonomgeving. Maar ook elders in Terneuzen worden de activiteiten zoals overlastpreventie, deelname aan buurtvergaderingen en hulp bij sociale activiteiten in de buurt geprezen.

Vanuit enkele belanghebbenden wordt wel de tip gegeven om een meer proactieve houding aan te nemen in plaats van achteraf op te treden tegen overlast (bijvoorbeeld door middel van waarschuwingsbrieven). Het aanstellen van een huismeester bij vijf complexen in de binnenstad wordt gezien als een goede aanvulling op de gebiedsbeheerders. Ook wordt erop gewezen dat er – ondanks het succesverhaal Lievenspolder – nog steeds wijken zijn die aandacht behoeven, waaronder Triniteit.

Thema 3: Investerings in de woningkwaliteit

7,5

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van 'investerings in de woningkwaliteit' met een 'goed'.

Huurders

De bewonersraad geeft aan dat de kwaliteit van de woningvoorraad voldoende is. Clavis renoveert woningen, maar kan niet alles in één keer aanpakken. Daar is begrip voor. Clavis is inmiddels bijvoorbeeld actief in De Veste, Oudelandse Hoeve en Zuiderpark. De Bewonersraad begrijpt dat Clavis prioriteiten moet stellen, maar zou bij voorkeur een andere volgorde zien. De Bewonersraad vindt de motivatie en de verantwoording daarvan niet helder.

Als kanttekening bij reparatieverzoeken of klachten wordt opgemerkt dat het afhandelen hiervan soms langer duurt dan wenselijk wordt geacht. De indruk bestaat dat de betrokken (onder)aannemers het vaak druk hebben. Uiteindelijk worden klachten of reparatieverzoeken wel opgepakt door de onderhoudsbedrijven.

Clavis verduurzaamt haar woningen op een aantal plaatsen (Lievenspolder Zuiderpark/Triniteit, Katspolder en De Veste). Daarbij wordt opgemerkt dat de markt voor het verduurzamen van woningen sterk in ontwikkeling is. De Bewonersraad vindt dat Clavis daarom kiest voor een passend tempo van het verduurzamen van haar bezit. Ook wordt zij voldoende door Clavis betrokken bij keuzes over te nemen maatregelen, zoals het plaatsen van zonnepanelen en warmtepompen.

Gemeente

De gemeente is tevreden over de prestaties van Clavis ten aanzien van de kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad. De gemeente geeft aan dat Clavis zichzelf een duurzaamheidsdoelstelling heeft opgelegd: gemiddeld label B in 2025. Clavis neemt volop maatregelen om die doelstelling te behalen, bijvoorbeeld door middel van het renoveren van De Vesteflat.

Overige belanghebbenden

De belanghebbenden die alleen de buitenkant van de woningen van Clavis kennen, geven aan dat de woningen er goed uit zijn. De onderhoudspartners zijn van mening dat er meer actie nodig is binnenin de woningen. Volgens hen is de woningkwaliteit sterk wisselend en spelen er vooral vochtproblemen. De onderhoudspartners wijten dit aan bezuinigingen op onderhoud in het verleden.. Bovendien roepen ze op tot meer standaardisatie van toevoegingen aan basiskwaliteit.

Thema 4: Doelgroepen en betaalbaarheid

7,2

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van 'doelgroepen en betaalbaarheid' met een 'ruim voldoende'.

Huurders

De Bewonersraad geeft aan dat Clavis actief is voor zorgbehoevende doelgroepen, zoals ouderen of gehandicapten. Clavis biedt aangepaste woningen aan voor deze doelgroepen. Een kanttekening is wel dat Clavis woningen voor senioren heeft ontlabeld om de woningen weer beschikbaar te maken voor meerdere doelgroepen, waaronder senioren.

Over de betaalbaarheid van de woningen is de Bewonersraad eveneens te spreken. Clavis voert bijvoorbeeld op voorstel van de bewonersraad een gestaffelde huurverhoging door, waarbij de huurverhoging niet veel meer dan de inflatie bedraagt. Daarnaast worden renovaties of energiebesparende maatregelen niet doorberekend aan de huurder, waardoor de woonlasten dalen.

Als kanttekening wordt wel het verschil tussen nieuwbouwwoningen en delen van het bestaande woningbezit genoemd. Clavis biedt huishoudens met behoud van de huur de mogelijkheid om door te stromen naar een passende nieuwbouwwoning. Daardoor ontstaat er een verschil in de beleving van de prijs-kwaliteitverhouding tussen huurders in nieuwbouw en huurders in bestaande woningen. Dit levert onvrede op bij de laatsten; de bewonersraad vindt dat onderzocht moet worden of de huur bij de bestaande woningen verlaagd kan worden.

Gemeente

De gemeente geeft eveneens aan dat Clavis aandacht heeft voor het huisvesten van de verschillende doelgroepen. Clavis huisvest urgente doelgroepen, zoals jongeren. Voor wat betreft het huisvesten van jongeren merkt de gemeente op dat er voldoende woningen zijn, maar dat de jongeren in Terneuzen vaak kwalitatieve eisen hebben die een match met het beschikbare aanbod complex maakt. Clavis huisvest tevens statushouders. Daarbij is in samenwerking met de gemeente een project gestart voor de integratie van statushouders.

Volgens de gemeente heeft Clavis ook voldoende aandacht voor de betaalbaarheid van haar woningvoorraad. Clavis zet in op reductie van de woonlasten door middel van het verduurzamen van de woningvoorraad. Daarnaast zijn de huurprijzen relatief laag in vergelijking met de woningen bij andere corporaties.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn het erover eens dat Clavis oog heeft voor alle doelgroepen die actief zijn op de sociale woningmarkt in het werkgebied. Volgens de belanghebbenden bestaat er onder de jongeren in het gebied de opvatting dat er te weinig betaalbare woonruimte voor jongeren is. De meeste overige belanghebbenden nuanceren deze klacht en geven aan dat dit vooral te wijten is aan de kwalitatieve eisen van de jongeren en niet zo zeer aan het aanbod van Clavis. Wel zijn meerdere belanghebbenden van mening dat het mixen van jongeren en ouderen in De Veste geen goede maatregel is gebleken vanwege ontstane overlast; zij vinden het dan ook logisch dat Clavis deze jongeren elders heeft geplaatst.

Over de betaalbaarheid zijn alle overige belanghebbenden te spreken: ze vinden dat de huren van Clavis relatief laag zijn. Ze zien dit als een gunstige bijkomstigheid van de achtergebleven nieuwbouwinvesteringen van Clavis gedurende de visitatieperiode, samenhangend met de uitgestelde bestuurlijke keuzes door de vele bestuurswisselingen.

Woningtoewijzing

6,8

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van 'woningtoewijzing' met een 'voldoende'.

Huurders

De Bewonersraad geeft aan dat Clavis woningen passend toewijst en dat de woningtoewijzing verloopt via het woonruimteverdeelsysteem Zuidwest Wonen. Volgens de bewonersraad maakt het gebruik van dit systeem het voor Clavis niet altijd helder wat de achtergrond van een kandidaat-huurder is. Daarnaast is de toewijzing voor de bewonersraad ook niet altijd transparant. Tevens merkt de bewonersraad op dat het passend toewijzen zorgt voor een concentratie aan lage inkomens in een bepaalde buurt of wijk, hoewel er inmiddels een aanzet is gedaan om te komen tot meer differentiatie.

Gemeente

De gemeente benoemt eveneens de ontstane concentratie van potentiële overlast gevende huurders als gevolg van passend toewijzen als aandachtspunt. De gemeente heeft begrip voor wet- en regelgeving ten aanzien van passen toewijzen, maar heeft tegelijkertijd twijfels bij de manier waarop woningen worden toegewezen. Daarbij geeft de gemeente aan dat de sentimenten in de wijken zijn dat de beschikbaarheid voor de reguliere doelgroep onder druk staat.

Overige belanghebbenden

Het online toewijzingssysteem Zuidwestwonen.nl is omstreden onder de overige belanghebbenden. Er bestaat zowel kritiek op het systeem als weerlegging van die kritiek. De critici vinden het jammer dat Clavis zich bij een toewijzingssysteem heeft aangesloten dat gebruikt wordt door Zeeuwse en Brabantse corporaties, terwijl zij Zeeuws-Vlaanderen als een aparte woningmarktregio zien.

Andere belanghebbenden nuanceren deze klachten: de keuze voor Zuidwestwonen.nl was juist strategisch, om woningen in de regio Zeeuws-Vlaanderen bereikbaar te maken voor een bredere doelgroep – ook uit Brabant en de rest van Zeeland. Bovendien zou uit onderzoek blijken dat tegenwoordig alle woningzoekenden het systeem goed weten te vinden.

2.3.1 *Relatie en communicatie*

7,8

De belanghebbenden zijn zeer te spreken over de relatie met Clavis. De communicatie vanuit Clavis is voldoende, maar zou frequenter kunnen zijn. Er wordt sinds het aantreden van de nieuwe directeur-bestuurder een positieve ontwikkeling ervaren.

Huurders

De bewonersraad geeft aan dat er sprake is van een goede relatie met Clavis. Het contact met de directeur-bestuurder en de medewerkers van Clavis verloopt goed. Er is sprake van korte lijnen en de bewonersraad voelt zich serieus genomen. De bewonersraad bemerkt tevens een positieve ontwikkeling binnen Clavis. De interim-bestuurder was zeer intern gericht, terwijl de nieuwe directeur-bestuurder meer de samenwerking zoekt. Een voorbeeld is de ondersteunende rol die de bewonersraad krijgt bij het ontwikkelen van het nieuwe ondernemingsplan.

Gemeente

De gemeente Terneuzen is eveneens van mening dat de relatie met Clavis goed is, zowel met de organisatie als met de Raad van Commissarissen. Er is sprake van structureel en formeel overleg, maar ook informeel weten de gemeente en Clavis elkaar goed te vinden. De lijnen tussen de

gemeente en Clavis zijn kort. De gemeente en Clavis trekken steeds meer samen op in de wijken en buurten, bijvoorbeeld als het gaat om het organiseren van bewonersbijeenkomsten.

Overige belanghebbenden

Alle overige belanghebbenden zijn eveneens unaniem in hun oordeel: de relatie met Clavis wordt vriendschappelijk, open en hecht genoemd. Dit geldt voor alle niveaus van de bedrijfsvoering: van bestuurlijk tot uitvoerend.

Een uitzondering wordt gevormd door de onderhoudsbedrijven. Zij zijn van mening dat Clavis iets minder rigide moet zijn in het stellen van kaders en richtlijnen voor de onderhouds- en reparatiewerkzaamheden: dit gebeurt nu op zeer gedetailleerd niveau. De partners zien liever dat Clavis meer delegeert en verantwoordelijkheid geeft, met alleen achteraf een controle op de uitgevoerde werkzaamheden. Er wordt wel opgemerkt dat dit vooral in het begin moeizaam ging; de laatste jaren is een verbetering zichtbaar.

Verder geven sommige partners aan dat meer communicatie wenselijk zou zijn. Als voorbeeld worden de voortgang en gemaakte keuzes bij nieuwbouwprojecten genoemd: hierover willen enkele zorginstellingen één à twee keer per maand op de hoogte gehouden worden.

De frequente bestuurswisselingen zijn over het algemeen niet als storend ervaren. Enkele belanghebbenden waren zich zelfs niet bewust ervan. Indien er wel gevolgen merkbaar waren, had dit betrekking op uitblijvende communicatie en samenwerking, en het gevoel dat de medewerkers van Clavis moeite hadden met het vorm geven van het beleid door koerswijzigingen.

2.3.2 Invloed op beleid

7,4

De belanghebbenden zijn unaniem in hun oordeel over de invloed die zij hebben op het beleid van Clavis: die is ruim voldoende. In de beginjaren van de visitatieperiode was dit iets minder, maar de nieuwe directeur-bestuurder heeft een zeer open en coöperatieve cultuur gecreëerd.

Huurders

De bewonersraad geeft aan dat zij nadrukkelijk invloed heeft op het beleid van Clavis. Zo was de bewonersraad betrokken bij de ontwikkeling van het ondernemingsplan en het uitvoeren van een SWOT-analyse. Daardoor voelt de bewonersraad zich serieus genomen. De bewonersraad geeft aan dat het logisch is dat Clavis niet iedere suggestie of mening van de bewoners kan overnemen, maar Clavis en de bewonersraad zijn voortdurend met elkaar in gesprek. Een kanttekening is dat deze trend vooral is ingezet door de nieuwe directeur-bestuurder; de interim-bestuurder betrok de bewonersraad minder in de beleidsvorming.

Gemeente

De gemeente geeft aan dat Clavis open staat voor invloed op het beleid. Clavis kijkt verder dan alleen haar eigen visie en de herziene Woningwet. Clavis moest zich bijvoorbeeld meer terugtrekken op het gebied van leefbaarheid, maar Clavis blijft aandacht hebben voor de kwaliteit in de wijken en buurten. Een belangrijk project is het huisvesten van arbeidsmigranten op het Philips-terrein. Door de komst van de arbeidsmigranten op het terrein, hebben de bewoners uit de omliggende wijk Triniteit aan de bel getrokken in verband met de leefbaarheid in de wijk. Daar trekken de gemeente en Clavis echt samen op. De gemeente en de corporaties kijken daarnaast in hoeverre de woningcorporaties de ruimte hebben om ook te investeren in zaken buiten de

kerntaken. De indruk bestaat dat er met nieuwe directeur-bestuurder een positieve ontwikkeling is ingezet. De gemeente en Clavis zijn zich bewust van het feit dat zij op elkaar zijn aangewezen.

Opgemerkt wordt dat de invloed op het beleid wel degelijk is beïnvloed door de wisselingen in het bestuur van Clavis. In het verleden heeft de gemeente weleens de indruk gehad: Komen wij wel binnen? Kunnen wij daadwerkelijk invloed uitoefenen? De gemeente heeft daaromtrent een positief gevoel bij de huidige bestuurder. De gemeente geeft aan dat de gemeente en Clavis weleens andere prioriteiten stellen, bijvoorbeeld voor wat betreft het verduurzamen van de woningvoorraad tegenover het herstructureren van wijken. Daarbij merkt de gemeente enige afstand en terughoudendheid bij Clavis. Hetzelfde wordt gemeld over het verkoopbeleid.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden hebben eveneens het gevoel dat Clavis open staat voor suggesties. Zo wordt opgemerkt dat Clavis het initiatief van de preventieteams heeft opgepakt. Daarnaast zet Clavis zich actief in om samen met de belanghebbenden te zoeken naar oplossingen voor vraagstukken, zoals de beste locatie voor het huisvesten van specifieke cliënten van maatschappelijke en zorginstellingen en over het geschikt maken van woningen voor zorgbehoevenden.

2.4 Boodschap

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden, aan de hand van een aantal open vragen, in staat gesteld om leer- en verbeterpunten en een boodschap aan de corporatie mee te geven.

2.4.1 *Leer- en verbeterpunten*

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'leer- en verbeterpunten' mee, waarmee zij aangeven op welke wijze de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

Huurders

- Clavis zou de interne communicatie kunnen verbeteren. De afdelingen binnen Clavis zouden meer integraal moeten werken;
- Clavis zou de bewustwording ten aanzien van energie en duurzaamheid onder huurders meer kunnen stimuleren. En welke rol heeft de Bewonersraad daarin?

Gemeente

- De gemeente zou bij voorkeur zien dat Clavis in de wijk Zuiderpark dezelfde keuzes maakt als in Lievenspolder. Clavis zou bijvoorbeeld met een ontwikkelaar de wijk echt een boost kunnen geven. Clavis is daar tot op heden terughoudend in geweest, omdat er sprake is van sterk versnipperd bezit in de wijk Zuiderpark.

Overige belanghebbenden

- Clavis zou meer kunnen communiceren;
- Clavis zou een vaste persoon kunnen aanstellen die projecten begeleidt;
- Het strategische beleid van Clavis, met name anticipatie op regionale ontwikkelingen en sloopbeleid, kan doortastender en toekomstgerichter;
- Clavis zou minder regie moeten nemen in het voorschrijven van de te treffen maatregelen en alleen achteraf moeten controleren. Door eenheidsprijzen te hanteren liggen de kosten min of meer vast;
- Clavis moet zorgen voor een stabiele uitstraling en visie op de toekomst en kijken naar samenwerkingen met andere corporaties.

2.4.2 Boodschap

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'boodschappen' mee.

Huurders

- Clavis zou meer de wijken in mogen gaan om dichterbij de huurders te staan. Clavis zet daarin reeds stappen. Het is afwachten of de lijn vanuit Clavis wordt doorgezet. De Bewonersraad heeft eveneens een rol in het contact met de huurders in de wijken en buurten. Het doel is om de huurders meer te betrekken bij Clavis.

Overige belanghebbenden

- Clavis zou moeten bijdragen aan de leefbaarheid in Triniteit, bijvoorbeeld door middel van dezelfde aanpak als in Lievenspolder;
- De preventieteams zijn waardevol, omdat zij achter de voordeur komen. De preventieteams moeten behouden blijven en indien mogelijk opgeschaald worden;
- Clavis staat in voor haar huurders. Clavis moet het vasthouden en doorgaan met de inhaalslag;
- Ga zo door met laatste maanden inzet!

2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

De visitatiecommissie heeft de huurders en de gemeente(n), aan de hand van een aantal open vragen, gevraagd om hun mening te geven over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces om te komen tot prestatieafspraken in de lokale driehoek.

Kwaliteit van de prestatieafspraken

De gemeente merkt op dat er met het opstellen van de prestatieafspraken wordt voldaan aan de verplichting uit de herziene Woningwet, maar dat er tegelijkertijd een risico bestaat dat de prestatieafspraken routinematig worden opgesteld. De gemeente is derhalve van mening dat meer scherpste in de discussie en de prestatieafspraken wenselijk is. Het instrument van prestatieafspraken wordt daarom (nog) niet optimaal benut.

De huurdersvertegenwoordiging is van mening dat de kwaliteit van de afspraken goed is in die zin dat de juiste onderwerpen die ook voor huurders belangrijk zijn worden meegenomen in de besprekingen.

De gemeenten en de huurdersvereniging geven aan dat afspraken ook concreter zijn geformuleerd dan in het begin van het proces om prestatieafspraken op te stellen. Er is ook voldoende wederkerigheid omdat de verantwoordelijkheden van de betrokken partijen worden benoemd.

Proces om tot prestatieafspraken te komen

De gemeente geeft aan dat het proces om te komen tot prestatieafspraken goed verloopt. In verschillende bijeenkomsten op ambtelijk niveau worden de prestatieafspraken voorbereid en in het bestuurlijk overleg worden de prestatieafspraken vervolgens besproken. De prestatieafspraken zijn gebaseerd op de structuur uit 2015, die jaarlijks wordt geüpdatet. Het format is aangeleverd door Woongood Zeeuws-Vlaanderen.

De bewonersraad is al betrokken geweest bij het bod op de prestatieafspraken. In het verleden liepen de processen voor het opstellen van bod en het opstellen de prestatieafspraken separaat. Inmiddels is er sprake van één proces. Daarnaast heeft de bewonersraad voorgesteld om de voortgang op de prestatieafspraken tussentijds te evalueren. De bewonersraad wordt daarin

serieus genomen. De gemeente, Clavis en de bewonersraad leren in het proces van de prestatieafspraken.

2.6 Aanvullende vragen

Clavis heeft de visitatiecommissie verzocht om aanvullende vragen te stellen bij de consultatie van de belanghebbenden. De antwoorden zullen worden gebruikt bij het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan. Eén vraag, namelijk hoe de belanghebbenden de frequente bestuurswisselingen hebben ervaren, is al aan de orde gekomen onder paragraaf 2.3.1 (relatie en communicatie). Hieronder volgen de antwoorden op de andere aanvullende vraag. De aanvullende vragen hebben geen invloed op de beoordeling voor het onderdeel Presteren volgens Belanghebbenden.

Wat moet er volgens de belanghebbenden in het nieuwe ondernemingsplan komen?

- Clavis moet zich meer op Zeeuws-Vlaanderen richten in plaats van “de overkant”; Het is toch belangrijk om het eerst hier goed voor elkaar te hebben en dan pas verder te kijken;
- Probeer te bewerkstelligen dat de gemeenten in Zeeuws-Vlaanderen meer richting een duidelijke, gezamenlijke woonvisie komen. Dat ligt aan de gemeenten, maar Clavis zou daar in het nieuwe ondernemingsplan een paragraaf over kunnen opnemen;
- Clavis moet zich nog meer inspannen voor de individuele huurder en om zoveel mogelijk het beleid op elkaar af te stemmen met de andere corporaties, betreffende (onder meer) de jaarlijkse huurverhoging;
- Clavis moet samen met andere belanghebbenden een duidelijkere toekomstvisie ontwikkelen: hoe ziet Terneuzen er over 10 tot 15 jaar uit en wat is daar beleidsmatig voor nodig?
- Clavis moet een duidelijkere visie op wonen en zorg ontwikkelen. Daarbij hoort bij voorkeur ook een up-to-date woongebied (Bachten Dieke) voor ouderen met een hulpvraag en integratie van huisvesting voor mensen met langdurige zorgbehoefte en reguliere huisvesting, gezamenlijk te realiseren door Zorgsaam en Clavis;
- Het zou voor Clavis goed zijn om een manager Vastgoed aan te stellen. Zo kun je je klanten en ook de ketenpartners beter bijstaan; daarin is de laatste jaren te veel gesaneerd.

3 Presteren naar Vermogen



3.1 Inleiding

Het derde perspectief van waaruit het presteren van Clavis wordt beoordeeld is 'Presteren naar Vermogen'. De visitatiecommissie beoordeelt de *vermogensinzet*, dat wil zeggen of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder het voortbestaan op het spel te zetten.

3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar Vermogen' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 3.1 Presteren naar Vermogen

| Perspectief | Gemiddeld cijfer | Weging | Eindcijfer |
|---|------------------|--------|------------|
| Perspectief 3: Presteren naar Vermogen | | | |
| Vermogensinzet | 7,0 | 100% | 7,0 |

3.3 Vermogensinzet

7,0 In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passende bij de externe opgaven en de vermogenspositie verantwoordt en motiveert. De visitatiecommissie constateert dat aan het ijkpunt wordt voldaan. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de duidelijke visie op de vermogensinzet, het vanuit meerdere invalshoeken onderzoeken van investeringsmogelijkheden en de centrale plek die de maatschappelijke opgaven innemen bij deze investeringsbeslissingen.

Clavis heeft een duidelijke visie op haar huidige en toekomstige financiële mogelijkheden. Deze worden nadrukkelijk in verband gebracht met de missie en de visie van Clavis. De meerjarenbegroting begint daarom met een hoofdstuk over de missie, de visie en de strategie van Clavis. Clavis wil er in de eerste plaats voor haar huurders zijn, zowel de huidige als de toekomstige huurders. De missie is verder gericht op het zorgen dat mensen passend wonen in wijken waar ze zich thuis voelen.

Daarna gaat Clavis uitgebreid in op haar maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid. Per thema wordt aangegeven wat Clavis beoogd en waarom. Ten aanzien van het huurbeleid wordt bijvoorbeeld concreet aangegeven dat Clavis in 2018:

- een gematigde huurverhoging voor de doelgroep conform de huursombenadering zal realiseren, zijnde inflatie + gemiddeld 1%;
- het incassoproces voor vertrokken huurders intensificeert;
- de inzet van een budgetcoach voor huurders met betalingsproblemen intensificeert;

Als onderdeel van haar visie ten aanzien van vermogensinzet wil Clavis in de portefeuillestrategie inzetten op een evenwichtsstrategie: scherp zijn op kosten, de balanspositie versterken en toch belangrijke investeringen doen in het woningbezit. Deze maatregelen zijn nodig om een duurzaam en sociaal verdienmodel te krijgen en ook in de toekomst de kwaliteit en betaalbaarheid in Terneuzen en Sluiskil te borgen.

Clavis monitort de indicatieve bestedingsruime (IBR)

De Autoriteit Woningcorporaties heeft in 2017 de Indicatieve BestedingsRuimte (IBR) bepaald op € 61 miljoen. De Indicatieve BestedingsRuimte (IBR) was in 2018 27 miljoen. De IBR zal ingezet kunnen worden met inachtneming van de door het WSW vastgestelde borgingsplafonds. De investeringen van 2018 vallen binnen het in 2017 voor 2018 vastgestelde borgingsplafond. Clavis heeft er voor gekozen om de investeringen in duurzaamheid en renovatie te versnellen.

Clavis beoordeelt investeringsbesluiten vanuit verschillende perspectieven

Uit de bestudeerde documentatie en de gesprekken met de directeur-bestuurder, de raad en het managementteam van Clavis blijkt, dat investeringen worden beoordeeld vanuit meerdere perspectieven die met elkaar worden verbonden. Deze zijn maatschappelijk, vastgoed en financieel. Nadrukkelijk wordt gekeken of het project ook op de langere termijn een bijdrage aan de gewenste ontwikkeling van de portefeuille oplevert.

Clavis bewaakt de hoogte van de bedrijfslasten, geen opmerkingen vanuit de toezichhouders

Clavis scoorde tijdens de visitatieperiode een C in de Aedes Benchmark op het onderdeel bedrijfslasten. Om deze reden heeft Clavis nadrukkelijker aandacht voor het reduceren van de bedrijfslasten.

De toezichhouders hebben geen opmerkingen gemaakt waaruit opgemaakt kan worden dat de financiële continuïteit bij Clavis in gevaar is. Beide aspecten hebben bijgedragen aan de beschikbaarheid van vermogen om in te kunnen zetten voor de volkshuisvestelijke taken, hetgeen zichtbaar is in de gedaalde IBR. Uit de toegenomen investeringen in 2018 blijkt ook dat Clavis de aanbeveling van de vorige visitatiecommissie om meer te investeren heeft overgenomen.

Clavis verantwoordt haar vermogensinzet in het jaarverslag

In het jaarverslag geeft Clavis uitgebreid en op heldere wijze aan hoe zij de opgaven in haar werkgebied heeft ingevuld en welke financiële offers hiervoor zijn gebracht. Bij onderhoud en renovatie wordt bijvoorbeeld per project verantwoord wat de beoogde effecten zijn en welke bedragen zijn geïnvesteerd.

De visitatiecommissie is van mening dat Clavis de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en vermogenspositie ruim voldoende verantwoordt en motiveert. De visitatiecommissie ziet in het zichtbaarder maken van analyses van het financieel offer (rendement dat men kan halen en het daadwerkelijk rendement) voor de maatschappelijke opgave wel ruimte voor verbetering.

4 Governance van maatschappelijk presteren



4.1 Inleiding

Het vierde perspectief van waaruit het presteren van Clavis wordt beoordeeld is 'Governance van maatschappelijk presteren'. De visitatiecommissie beoordeelt drie onderdelen:

- Strategievorming en sturing op prestaties;
- Intern toezicht;
- Externe legitimatie en verantwoording.

4.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Governance van maatschappelijk presteren' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

| Perspectief | | Gemiddeld cijfer | Weging | Eindcijfer | |
|---|-------------------------|------------------|--------|------------|-----|
| Perspectief 4: Governance van maatschappelijke presteren | | | | | |
| Strategievorming en prestatiesturing | Strategievorming | 7,0 | 6,5 | 33% | 6,7 |
| | Prestatiesturing | 6,0 | | | |
| Maatschappelijke rol raad van commissarissen | | 7,0 | 33% | | |
| Externe legitimatie en openbare verantwoording | Externe legitimatie | 7,0 | 6,5 | 33% | |
| | Openbare verantwoording | 6,0 | | | |

4.3 Strategievorming en prestatiesturing

De visitatiecommissie beoordeelt de strategievorming van de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk (plan) en kwaliteit en de resultaten van het proces van prestatiesturing (check en act).

4.3.1 Strategievorming

7,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een actuele langetermijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties heeft en deze zodanig vastgelegd en vertaald is naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de wijze waarop de belanghebbenden zijn betrokken bij de strategievorming, de duidelijke vertaling van de strategie naar ambities en de doorvertaling naar concrete doelstellingen en activiteiten. De doelen van de strategie van Clavis vertonen bovendien ook een goede onderlinge samenhang en worden goed gemonitord.

Clavis heeft een visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd in ondernemingsplannen. In de periode van 2015 tot en met 2018 was het ondernemingsplan 'Gewoon Sociaal' (2015-2019) van kracht.

Clavis analyseert trends en ontwikkeling en betreft belanghebbenden

Het ondernemingsplan is tot stand gekomen aan de hand van een analyse van de trends en ontwikkelingen in het werkgebied en in de corporatiesector. Ook zijn interne analyses zoals een sterkte-zwakte analyse uitgevoerd. Als gevolg hiervan sluit de visie goed aan op de lokale context, de relevante ontwikkelingen daarin en de mogelijkheden van de eigen organisatie. Daarnaast zijn verschillende belanghebbenden, waaronder de huurdersbelangenvereniging, betrokken bij de ontwikkeling van het ondernemingsplan.

In het ondernemingsplan is de volgende missie vastgelegd:

'Wij zorgen dat mensen passend wonen in wijken waar ze zich thuis voelen'.

Vervolgens worden de maatschappelijke verantwoordelijkheid en de maatschappelijke keuzes beschreven, zoals het huurbeleid en het wijkgericht werken. Het uitgangspunt van de ambities in ondernemingsplan wordt gevormd door de portefeuillestrategie.

Clavis vertaalt de portefeuillestrategie naar vastgoedambities

Clavis heeft in 2014 een portefeuillestrategie ontwikkeld, waarin rekening is gehouden met de gevolgen van de demografische ontwikkelingen in de primaire doelgroep. Clavis heeft op basis van de portefeuillestrategie in het ondernemingsplan een aantal vastgoed ambities geformuleerd:

- Clavis zorgt voor voldoende woningen voor de doelgroep;
- Clavis zorgt ervoor dat de woningen betaalbaar zijn;
- Clavis versterkt de vastgoedportefeuille op een slimme manier;

Op basis van de vastgoedambities, een marktanalyse en een analyse van de huidige portefeuille, heeft Clavis een wensportefeuille vastgesteld. Hierbij zijn meerdere scenario's gehanteerd. In het ondernemingsplan is vastgelegd hoe Clavis de wensportefeuille wil realiseren. Daarbij heeft Clavis doelstellingen geformuleerd. Voor iedere doelstelling wordt een uitgebreide beschrijving gegeven. In de beschrijving worden de ontwikkelingen en de marktomstandigheden geschetst, resulterend in SMART-geformuleerde doelstellingen. De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om de doelstellingen in het volgende ondernemingsplan uit te lichten en te structureren.

Clavis stelt jaarlijks een begroting op met concrete activiteiten

Clavis stelt jaarlijks, aansluitend bij de doelstellingen uit het ondernemingsplan, een begroting op. In de begroting worden zowel ten aanzien van de maatschappelijke verantwoordelijkheid (het huurbeleid en het wijkgericht werken) als de doelstellingen behorende bij de wensportefeuille concrete activiteiten benoemd. Voor wat betreft de doelstelling om de energieprestatie van de woningvoorraad te verhogen naar label B in 2025 is in de begroting 2018 bijvoorbeeld de opgenomen dat Clavis de volgende fasen van het project Lievenspolder in Terneuzen realiseert met in totaal 95 nul-op-de-meter woningen.

Clavis hanteert haar visie en haar doelen op actieve wijze

De visitatiecommissie heeft aan de hand van de bestudeerde rapportages en verslagen en de gesprekken met het MT, de RvT en de belanghebbenden vastgesteld dat Clavis haar missie en visie goed uitdraagt en duidelijk werk wil maken van het uitvoeren van haar doelen en plannen. Dit resulteert onder meer in het goed meenemen van de visie in de prestatieafspraken en in het

overleg met de belanghebbenden. Clavis staat hierbij ook open voor invloed van buitenaf, zie het onderwerp Invloed op beleid, waardoor er een mooie wisselwerking is.

Clavis actualiseert haar visie, doelen en plannen

De visitatiecommissie heeft ook vastgesteld dat Clavis aandacht geeft aan het actualiseren van haar strategie. Hierbij wordt onder meer gebruik gemaakt van de input van de belanghebbenden die via onderzoeken of andere contacten wordt verkregen.

4.3.2 Sturing op prestaties

6,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en indien zij afwijkingen heeft geconstateerd bijstuurt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6.

Clavis monitort de prestaties aan de hand van tertiaalrapportages

Clavis monitort de voortgang op de voorgenomen maatschappelijke prestaties aan de hand van tertiaalrapportages. In de tertiaalrapportages worden de ontwikkelingen en de prestaties toegelicht, waarbij onderscheid is gemaakt tussen 'Governance & Toezicht' en de volkshuisvestelijke prestaties. De volkshuisvestelijke prestaties worden per onderwerp beschreven. Onderwerpen die aan de orde komen zijn bijvoorbeeld het woningbezit, de woningtoewijzing, de leegstand en de projecten. De tertiaalrapportages geven een uitgebreid en gedetailleerd inzicht in de prestaties van Clavis.

Tegelijkertijd wordt in de tertiaalrapportages geen duidelijke koppeling gelegd met de vastgoedambities en de daarbij behorende activiteiten. De visitatiecommissie adviseert om de koppeling tussen de doelstellingen uit het ondernemingsplan en de activiteiten uit de begroting enerzijds en monitoring anderzijds te versterken. Opgemerkt dient te worden dat voor wat betreft de financiële positie de prestaties wel degelijk in het licht van de prognose uit de begroting worden gezien.

Clavis stuurt -indien noodzakelijk- tijdig bij

Aan de hand van de tertiaalrapportages kan Clavis – indien noodzakelijk – tijdig bijsturen. In 2018 zijn voorbereidingen getroffen voor de implementatie van een KPI dashboard . Aan de hand van een verkeerslichtenmethode kan nog sneller inzicht worden verkregen in de mate waarin activiteiten volgens planning gaan.

De doelen zoals genoemd in het ondernemingsplan worden door middel van een activiteitenplanning bijgehouden en periodiek besproken. Indien Clavis afwijkingen constateert onderneemt zij actie om de doelen alsnog te realiseren en in tweede instantie door de doelen aan te passen. Als bijvoorbeeld resultaten of ambities achterblijven worden tussentijds deze bijgesteld of vernieuwd als dit noodzakelijk is. Zo wordt bijvoorbeeld de huurderstevredenheid voortdurend gemonitord en hierop worden voortdurend inspanningen gepleegd. In 2018 is het project Optimalisering Ketensamenwerking opgezet met als ambitie om op klanttevredenheid gemiddeld een 8,0 te scoren. Het ondernemingsplan 2020-2023 wordt uitgewerkt in jaar- en afdelingsplannen, zodat de beoogde doelen worden gemonitord en tijdig bijgestuurd kan worden.

4.4 Maatschappelijke rol raad van commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de raad van commissarissen (of raad van toezicht) vorm geeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk.

4.4.1 Maatschappelijke rol van de raad van Commissarissen

7,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vorm geeft. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de grote mate van lokale betrokkenheid, die zich goed heeft doorvertaald naar kennis over de lokale opgaven. De RvC geeft de opgaven een duidelijke plaats in de besluiten en bewaakt bovendien dat de opgaven worden uitgevoerd.

Betrokkenheid bij maatschappelijke opgaven en intrinsieke motivatie

De maatschappelijke betrokkenheid van de leden van de RvC uit zich met name in de motivatie om commissaris te zijn bij Clavis. De betrokkenheid van de commissarissen komt voort uit een intrinsieke maatschappelijke motivatie. Daarnaast zijn twee commissarissen afkomstig uit de nabije omgeving of zijn geboren en getogen in Zeeuws Vlaanderen. Daardoor hebben zij zicht op de specifieke, volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied. Het behoud van de leefbaarheid en de samenwerking met de partners worden daarbij genoemd. De voorzitter van de RvC begeeft zich nadrukkelijk in het lokale netwerk in Terneuzen.

Betrokkenheid bij de strategie en de prestatieafspraken

De leden van de RvC zijn betrokken bij de ontwikkeling van het nieuwe ondernemingsplan. De leden hebben deelgenomen aan zogenaamde 'heidagen'. Daarbij heeft de RvC nadrukkelijk aandacht gevraagd voor de leefbaarheid in de wijken en buurten en het contact met de individuele huurders daarbij. De RvC heeft ook aandacht voor digitalisering, met name in het licht van de vergrijzende bevolking in Terneuzen. De klant staat centraal. Zij moeten Clavis op een passende wijze weten te bereiken.

De visitatiecommissie ziet dat de leden van de RvC maatschappelijke inzichten inbrengen en - indien nodig- kritische vragen stellen. Tijdens de zelfevaluatie van de RvC zijn de maatschappelijke opgaven eveneens onderwerp van gesprek. Daarin spreken de leden van de RvC naar elkaar uit wat de belangrijkste maatschappelijke opgaven zijn en delen kennis.

De raad houdt voor wat betreft het opstellen van de prestatieafspraken de vinger aan de pols en geeft desgewenst suggesties of stelt kritische vragen. De huurderscommissarissen hebben regelmatig overleg met de huurdersbelangenvereniging, onder andere in het kader van het opstellen van prestatieafspraken.

Betrokkenheid bij opgaven in het werkgebied en het lokale netwerk

De leden van de RvC zijn zowel formeel als informeel nauw betrokken bij het lokale netwerk in Terneuzen en Sluiskil. De RvC voert twee keer per jaar formeel overleg met de Bewonersraad. Daarnaast vindt overleg plaats met de gemeente. Verschillende leden hebben tevens deelgenomen aan een schouw van de wijken en buurten, samen met collega-corporaties, huurders en de gemeente Terneuzen.

Naast het formele betrokkenheid ziet de visitatiecommissie nadrukkelijk de meerwaarde van de informele betrokkenheid in het lokale netwerk. Het feit dat een commissaris woonachtig is in de gemeente Terneuzen met een decennialange ervaring als oud-wethouder en daar tevens maatschappelijk actief is maakt dat hij op de hoogte is van de relevante ontwikkelingen en opgaven. Als kenmerken daarvoor wordt door de RvC opgemerkt dat het formele overleg met de Bewonersraad bijvoorbeeld niet of nauwelijks leidt tot nieuwe discussiepunten of -onderwerpen.

Desalniettemin zijn de leden van de RvC van mening dat het betrekken van en overleggen met belanghebbenden een rol is van de directeur-bestuurder. De RvC heeft om deze reden nadrukkelijk aandacht voor het bewaken dat zij niet op de stoel van de directeur-bestuurder gaat zitten. De RvC heeft bij het aanstellen van een nieuwe bestuurder om deze reden gezocht naar een directeur-bestuurder die het werkgebied en de sociale structuur van het werkgebied kent en aandacht heeft voor het contact met de huurders en andere belanghebbenden.

Betrekken maatschappelijke opgaven bij besluitvorming

De visitatiecommissie heeft uit de documentatie en het gesprek met de RvC opgemaakt dat de RvC de maatschappelijke opgaven en de signalen uit de lokale samenleving duidelijk meeneemt in de besluitvorming bij en de beoordeling van projectvoorstellen. De leden van de RvC maken daarbij gebruik van de eigen kennis en expertise, het lokale netwerk en de ontwikkelingen in de regio. De leden van de RvC hebben bijvoorbeeld deelgenomen aan een bijeenkomst over leefbaarheid met alle commissarissen van woningcorporaties uit de regio. Daarmee wordt gewaarborgd dat de maatschappelijke opgaven expliciet en uitdrukkelijk aandacht krijgen in het toezicht.

4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording

De visitatiecommissie beoordeelt de wijze waarop de corporatie belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid (externe legitimering). Daarnaast beoordeelt de visitatiecommissie de wijze waarop de corporatie geeft inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

4.5.1 Externe legitimatie

7,0 **In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de gestructureerde wijze waarop Clavis een brede groep van belanghebbenden bij haar beleid betreft en met hen samenwerkt. Clavis maakt goed gebruik van meerdere soorten overleggen of organiseert speciale bijeenkomsten en koppelt ook ruim voldoende de uitkomsten terug aan de betrokken belanghebbenden.**

Clavis zorgt in nauwe samenwerking met bewoners en andere partners dat haar klanten plezierig wonen. Clavis onderscheidt verschillende groepen van belanghebbenden.

Clavis overlegt met en betreft de Bewonersraad

Clavis overlegt in het kader van de Wet overleg huurder/verhuurder regelmatig met de Bewonersraad over beleidsmatige zaken, bijvoorbeeld over de huurverhoging, het bod op de woonvisie en de prestatieafspraken. Daarnaast worden leden van de Bewonersraad betrokken bij

specifieke projecten. In 2018 nam bijvoorbeeld een lid van de Bewonersraad deel aan het overleg met de Klankbordgroep Lievenspolder.

Clavis betreft huurders bij nieuwbouw-, renovatie- of herstructureringsprojecten

Clavis beschouwt bewonerscommunicatie als een belangrijk onderdeel van projecten. Voor het herstructureringsproject Lievenspolder heeft Clavis informatieavonden georganiseerd, nieuwbrieven uitgebracht en een klankbordgroep opgericht. In de klankbordgroep kunnen huurders en omwonenden meedenken en meepraten over het de nieuwe woningen en de inrichting van het herstructurerings-project Lievenspolder. De ervaring van Clavis is dat door 'de goede communicatie met de bewoners en omwonenden, de persoonlijke gesprekken met de bewoners en het maatwerk het ingrijpende sloopnieuwbouwproject soepel verloopt'.

Een ander voorbeeld van intensieve bewonerscommunicatie betreft het onderwerp 'energie en duurzaamheid'. Clavis heeft bij het nul-op-de-meter-project Lievenspolder een energiecoach ingezet, die huurders thuis bezoekt om het gebruik van installaties en het persoonlijke energieverbruik toe te lichten. Daarnaast heeft Clavis een bewonersinformatieavond georganiseerd, waarbij het 'Energiespel' werd gespeeld. Aan de hand van het spel kregen de huurders inzicht in het verbruik van huishoudelijke apparaten.

Clavis werkt samen met de gemeente Terneuzen

Clavis voert constructief overleg met de gemeente. Enerzijds vindt overleg plaats tussen verschillende medewerkers van Clavis op individueel niveau met ambtenaren van verschillende afdelingen binnen de gemeente, waaronder de afdelingen 'Wijkbeheer'. Op bestuurlijk niveau is er sprake van periodiek overleg tussen de directeur-bestuurder en de wethouders.

Daarnaast vindt in het kader van het opstellen van prestatieafspraken overleg plaats in de 'lokale driehoek': de gemeente Terneuzen, Clavis en de Bewonersraad.

Clavis werkt samen met collega-corporaties

Clavis werkt nauw samen met collega-corporaties in de volgende samenwerkingsverbanden:

- Zeeuws-Vlaanderen met de drie Zeeuws-Vlaamse woningcorporaties (Woongoed Zeeuws-Vlaanderen, Woonstichting Hulst en Clavis). Vanuit een gezamenlijk opgestelde strategische visie voor de volkshuisvesting in Zeeuws-Vlaanderen wordt beleid op diverse vlakken op elkaar afgestemd.
- In samenwerkingsverband Zuid West Samen, bundelen tien Zeeuwse woningcorporaties hun kennis en ervaring met als doel schaalvoordeel te behalen. In wisselende coalities wordt samengewerkt op het gebied van vastgoed, verzekeringen, ICT, financiën & control en inkoop

Clavis werkt samen met zorg- en welzijnsorganisaties

Clavis werkt in het kader van de maatschappelijke opgaven in het werkgebied tevens samen met verschillende zorg- en welzijnsorganisaties, zoals ZorgSaam, SVRZ en Aan Z. Daarnaast heeft Clavis verschillende onderwijsorganisaties en kinderopvangorganisaties als belanghebbenden.

Terugkoppeling uitkomsten overleggen en voortgang

De visitatiecommissie heeft aan de hand van de ter beschikking gestelde documentatie en de gesprekken met de belanghebbenden vastgesteld dat Clavis de uitkomsten van de diverse overleggen tijdig en adequaat terugkoppelt aan de belanghebbenden. Hierdoor zijn de belanghebbenden goed op de hoogte van de voortgang en hetgeen Clavis met hun input heeft gedaan of nog gaat doen.

4.5.2 Openbare verantwoording

6,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. Clavis kan zich op dit onderdeel verbeteren door meer de samenhang tussen voornemens op volkshuisvestelijk en maatschappelijk gebied en de prestaties duidelijk te maken.

De openbare verantwoording van Clavis vindt met name plaats aan de hand van het jaarverslag en de website.

Het jaarverslag geeft een gedetailleerd inzicht in de prestaties in het betreffende jaar. Het jaarverslag kent een overzichtelijke structuur, is leesbaar voor verschillende doelgroepen en bevat alle relevante informatie. Desalniettemin geeft de visitatiecommissie Clavis mee om de gerealiseerde prestaties meer in samenhang met de voorgenomen prestaties inzichtelijk te maken, waarbij aandacht is voor zowel de vastgoedambities als de prestatieafspraken.

Naast het jaarverslag wordt gebruik gemaakt van de website. De website bevat naast praktische informatie -al dan niet in brochure- voor huurders tevens verschillende publicaties, zoals het ondernemingsplan, de statuten en de integriteitscode. Voor de verschillende woningcomplexen of buurten zijn de huisregels beschikbaar op de website.

Daarnaast wordt onder 'projecten' overzicht van de nieuwbouw-, renovatie- of herstructureringsprojecten weergegeven, inclusief een te downloaden brochure. In de beschrijving van het betreffende project wordt, naast de kenmerken, de planning en de betrokken partijen, tevens ingegaan op de beoogde maatschappelijke effecten.

In het kader van de openbare verantwoording organiseert Clavis ook specifieke informatieavonden voor huurders en omwonenden.

Deel 3: Bijlagen

Bijlage 1: Position Paper

WIE ZIJN WIJ?

Clavis is een woningcorporatie met 2.500 verhuureenheden in de stad Terneuzen en het dorp Sluiskil. Onze missie luidt:

“Wij zorgen dat mensen passend wonen in wijken waar ze zich thuis voelen.”

Samen met onze ketenpartners op het gebied van vastgoed, zorg en welzijn zorgen we dat mensen die daar niet op eigen kracht in kunnen voorzien passend wonen. Passendheid benaderen we vanuit inkomen, huishoudensamenstelling en zorgvraag van de huurder.

Clavis is een maatschappelijke organisatie en biedt haar klanten een betaalbare en kwalitatief goede huurwoning. Onze primaire doelgroep bestaat uit mensen met een inkomen tot aan de door de overheid vastgestelde inkomensgrens voor een sociale huurwoning. Onze eerste prioriteit is om te zorgen voor voldoende huurwoningen voor deze doelgroep. Een tweede doelgroep bestaat uit mensen die aangepaste huisvesting nodig hebben wegens fysieke, psychische of sociale beperkingen. Voor deze doelgroep realiseren wij vastgoed, al dan niet in samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen.

Een derde doelgroep bestaat uit huishoudens met een inkomen boven de door de overheid vastgestelde inkomensgrens.

Clavis hanteert het wijkgericht werken, waarbij wij als corporatie verbindingen leggen en doorverwijzen. Wij zijn een lokaal verankerde en -betrokken organisatie. We vinden leefbaarheid, sturen op woonlasten en duurzaamheid belangrijk. We betrekken de Bewonersraad als huurdersbelangenvereniging actief bij de ontwikkeling en uitvoering van ons beleid.

In het vorige visitatierapport 2010 – 2014 is Clavis getypeerd als ‘een corporatie, die dicht bij haar huurders staat, korte lijnen met belanghebbenden heeft en ervoor zorgt dat de sociale doelgroep passend woont in wijken waar die zich thuis voelt’.

WAAR KOMEN WE VANDAAN?

Presteren naar opgaven en ambities

Clavis heeft in de periode 2015-2019 een belangrijke herstructureringsopgave gerealiseerd in de wijk Lievenspolder. Er zijn 117 verouderde woningen gesloopt, die hebben plaatsgemaakt voor 95 energiezuinige woningen. Clavis hecht belang aan duurzaamheid en betaalbaarheid en heeft als het gaat om de kwaliteit van het woningbezit een investeringsprogramma opgesteld met energetische maatregelen. De afgelopen jaren zijn investeringen gerealiseerd bij de volgende complexen: 78 woningen Katspolder, 8 woningen Gildestraat Sluiskil, (en in 2018 zijn gestart:) 244 appartementen De Veste, 149 woningen Zuiderpark en 81 erkerwoningen Oudelandse Hoeve. Daarnaast wordt bij mutatie het woningbezit op peil gebracht of gehouden op basis van de opgestelde basiskwaliteit.

Presteren volgens belanghebbenden

Belangrijke belanghebbenden zijn de huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Clavis voert graag de dialoog met de belanghebbenden, waarvan de huurdersorganisatie en de gemeente de belangrijkste zijn. De huurdersorganisatie, de Bewonersraad, behartigt de belangen van de huurders van Clavis. Minimaal eens per kwartaal is er overleg tussen de Bewonersraad en Clavis. Ook is regelmatig overleg met vier bewonerscommissies op complexniveau (gestapelde

bouw) . Daarnaast zijn er jaarlijkse bijeenkomsten met bewoners van de overige complexen in Terneuzen en Sluiskil.

Met de gemeente Terneuzen is er een (bestuurlijk) kwartaaloverleg. In de prestatieafspraken met de gemeente Terneuzen is de volkshuisvestelijke opgave vastgelegd. De op 1 juli 2014 vastgestelde regionale woonvisie “Woonvisie regio Zeeuws-Vlaanderen 2020” en het hieraan gekoppelde Uitvoeringsprogramma Wonen vormt het volkshuisvestelijk beleidskader voor de gemeente Terneuzen. In het kader van de prestatieafspraken voor de periode 2019-2023 heeft Clavis een voorstel voor haar bijdrage aan het gemeentelijk volkshuisvestingbeleid gedaan. Voor het jaar 2019 worden concrete activiteiten benoemd, voor de periode 2020-2023 is het voorstel globaler. De Bewonersraad is als huurdersorganisatie vooraf betrokken bij de inhoud van dit voorstel. Tevens is vooraf, zowel op ambtelijk als op bestuurlijk niveau, overleg geweest met de gemeente Terneuzen over inhoud en vorm van dit voorstel. In december is het bod op de Woonvisie door alle partijen ondertekend. Hierin zijn uitvoeringsgerichte prestatieafspraken opgenomen voor de volgende kernthema’s: herstructurering van woning en woonomgeving, kwaliteit van het woningbezit c.q. portefeuillestrategie (w.o. nieuwbouw en renovatie), huisvesting statushouders en arbeidsmigranten, wonen en zorg, jongerenhuisvesting, beheer van openbare ruimten en duurzaamheid. De (voortgang van de) prestatieafspraken zijn een vast agendapunt bij het kwartaaloverleg van Clavis met de gemeente Terneuzen .

Vanuit haar maatschappelijke opgave werkt Clavis nauw samen met zorg- en welzijnsinstellingen, variërend van ouderenzorg tot zorg voor mensen met een geestelijke of lichamelijke beperking. Er is sprake van een hecht netwerk van maatschappelijke organisaties die elkaar goed kunnen vinden om de lokale opgaven te realiseren.

In de afgelopen jaren heeft Clavis woonruimte gerealiseerd voor bijzondere doelgroepen. In het kader van ouderenzorg is een onderzoek naar leefbaarheid in De Veste uitgevoerd. Dit heeft geleid tot een intentie-overeenkomst met de gemeente en ZorgSaam.

Clavis zoekt samenwerking met collega-corporaties vanuit het samenwerkingsverband ZuidWestSamen en voert periodiek overleg en stemt af met de twee corporaties in Zeeuws-Vlaanderen.

Sinds 2015 voert Clavis haar onderhoud uit door middel van ketensamenwerking. In totaal zijn er vier ketenpartners: twee ketenpartners voor niet planmatig onderhoud (H4A en Leenhouts) en twee ketenpartners voor planmatig onderhoud (De Schrijver en Lindhout). Doelstelling van de ketensamenwerking is om een optimale prijs/kwaliteitsverhouding, een goede 24/7 dienstverlening naar te klant en een goede technische kwaliteit van het bezit langdurig te waarborgen. Vanuit transparantie en een professionele samenwerking worden gezamenlijk de interne en onderlinge processen geoptimaliseerd, zodat de onderhoudskosten verlagen, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit en de klanttevredenheid.

Presteren naar vermogen

In de afgelopen jaren heeft Clavis een verlaging van bedrijfslasten gerealiseerd.

De aanbevelingen uit het vorige visitatierapport zijn overgenomen: de tertiaalrapportages zijn aangescherpt, een reglement financieel beleid en beheer is opgesteld en het integraal risicomanagement is verder geprofessionaliseerd. Financieel beleid en een investeringsstatuut dragen bij aan een helder kader bij financiële sturing en de ontwikkeling van financiële ratio's.

Governance/intern toezicht

De samenstelling van de RvC bestaat uit vier leden en is voldoende. In 2015 is een profielschets opgesteld, waarbij rekening is gehouden met de belangrijkste kennisgebieden van de raad. De leden van de raad hebben diverse professionele achtergronden, waardoor zij als team alle benodigde kennisgebieden afdekken. De aanbeveling uit de vorige visitatie om een toezicht- en toetsingskader op te stellen is overgenomen. Er is een gemeenschappelijke rolopvatting van het intern toezicht. Jaarlijks vindt zelfevaluatie plaats, en om het andere jaar gebeurt dit door een extern deskundig bureau. De RvC heeft in haar rol als werkgever de afgelopen jaren te maken gekregen met bestuurswisselingen.

WAAR STAAN WE NU?

Het ondernemingsplan 2015-2019 is aan herijking toe. De opstelling van een nieuw ondernemingsplan 2019-2023 is opgestart aan het einde van 2018 en de bedoeling is dat het nieuwe ondernemingsplan in de zomer van 2019 in concept klaar is. Ook de portefeuillestrategie wordt geactualiseerd. Volgende stap in het plan van aanpak is het betrekken van de stakeholders bij het concept-ondernemingsplan. Zij worden geconsulteerd op basis van een open dialoog. Het nieuwe ondernemingsplan is gebaseerd op zes pijlers: klantvisie en –focus, duurzaamheid, leefbaarheid, de wensportefeuille, digitalisering en organisatieontwikkeling.

Meer nog dan nu het geval is wil Clavis van toegevoegde waarde zijn voor haar huurders en stelt hierbij de inhoud boven het proces. Vanuit de inhoud worden activiteiten ondernomen en samenwerkingen aangegaan.

De klanttevredenheid van onze huurders wordt doorlopend gemeten als het gaat om de onderdelen: woning betrekken, woning verlaten en reparatieverzoeken. Op deze onderdelen scoorde Clavis in de Aedes Benchmark 2018 resp. een 7,8, een 8,0 en een 7,4.

De verduurzaming van het woningbezit speelt een belangrijke rol. De routekaart Co2-neutraal in 2050 geeft goed inzicht in de totale verduurzamingsopgave. Dit doel wordt stapsgewijs bereikt. Eerste doel is om in 2021 gemiddeld label B voor het woningbezit behaald te hebben. In 2018 en 2019 wordt een groot deel van het woningbezit aangepakt: in totaal 560 woningen worden voorzien van energieverbeterende maatregelen, dat is 20% van het totale woningbezit. Ook in de jaren daarna wordt stapsgewijs gewerkt aan de verduurzamingsopgave. Vanuit een evenwichtsstrategie staat Clavis enerzijds voor betaalbare huisvesting voor de doelgroep, terwijl anderzijds de kasstromen nodig zijn voor de realisering van de verduurzamingsopgave.

Het woningaanbod bieden we aan via het woonruimteverdelingsmodel ZuidWestWonen, een gezamenlijk portaal van negen corporaties in ZuidWest-Nederland. Naast het verhuren van onze woningen willen we een bijdrage leveren aan de leefbaarheid in de wijken en de kern Sluiskil. Als het gaat om de financiële positie laat de meerjarenbegroting 2019-2023 een positief resultaat zien en voldoet Clavis aan de gestelde criteria van het WSW. Er is voldoende financiële ruimte voor nieuw beleid, dat vorm zal krijgen in het nieuwe ondernemingsplan. Een goed financieel en treasurybeleid is met name van belang voor de investeringen vanuit de verduurzamingsopgave. Ook de betaalbaarheid van het woningbezit vraagt blijvende aandacht. Door de energetische maatregelen dalen de woonlasten. Daarnaast blijft Clavis scherp op een passend huurprijsbeleid, rekening houdend met de allerlaagste inkomensgroepen. In overleg met de gemeente worden betaalbaarheidsmaatregelen (o.a. vroegsignalering) onder de loep genomen.

Met betrekking tot de omgeving heeft onderzoeksbureau RIGO eind 2018 in opdracht van de Zeeuws-Vlaamse gemeenten en woningcorporaties een woningbehoefteonderzoek gedaan op basis van de bevolkingsontwikkeling in Zeeuws-Vlaanderen voor de komende jaren. Tevens heeft

Companen een specifiek onderzoek gedaan naar behoefte aan jongerenhuisvesting. Het definitief rapport wordt tweede kwartaal 2019 vastgesteld.

Zeeuws-Vlaanderen kenmerkt zich door een ontspannen woningmarkt, vergrijzing en ontgroening en is sprake van een sterk veranderde samenstelling van de bevolking. Terneuzen kent door haar centrumfunctie een lichte trek naar de stad. Het nieuwe rijksbeleid is erop gericht om ouderen langer zelfstandig thuis te laten wonen, zodat het zorggeschikt maken van (eengezins)woningen steeds belangrijker wordt.

WAAR GAAN WE NAAR TOE?

Het nieuwe ondernemingsplan geeft richting aan de koers voor 2019-2023 en staat op het moment van deze position paper nog volop in de steigers. Een aantal uitgangs- en aktiepunten zijn in grote lijnen :

- In het nieuwe ondernemingsplan worden doelstellingen opgenomen en doorvertaald naar jaarplannen.
- De transformatie van de woningvoorraad wordt bepaald door een nieuw portefeuilleplan, rekening houdend met ontwikkelingen op de woningmarkt. Met het oog op de vergrijzing is er bijzondere aandacht voor het zorggeschikt maken van woningen en het langer zelfstandig thuis wonen.
- Duurzaamheid heeft blijvende aandacht. Clavis gaat naar gemiddeld energielabel B in 2021. Hierbij worden onderhoudswerkzaamheden (planmatig onderhoud) gecombineerd met energetische maatregelen.
- De tevredenheid van de huurder wordt verhoogd door slim en klantgericht de ketensamenwerking te optimaliseren. Samen met de ketenpartners is begin 2019 een optimaliseringstraject ingezet. Het uiteindelijke doel is een tevreden klant door efficiëntere en klantgerichte dienstverlening. Doelstellingen zijn o.a. is het verhogen van het huurdersoordeel naar een 8 voor het reparatieproces en nieuwe huurder.
- In 2019 wordt een KPI dashboard in gebruik genomen met meetbare indicatoren als stuurmodel voor prestatie management en procesverbetering. Begin 2019 heeft een succesvolle pilot plaatsgevonden en deze wordt in het eerste halfjaar doorontwikkeld. Door hierop te monitoren kan sneller worden bijgestuurd bij geconstateerde afwijkingen.
- We stellen in 2019 een ICT beleidsplan op en onderzoeken de mogelijkheden voor een nieuw primair ICT-systeem.
- We zetten in op passende dienstverlening waarbij de klant centraal staat.
- We helpen huurders met betalingsproblemen door instrumenten als vroegsignalering en het inzetten van een budgetcoach.
- Clavis wil aan de huisvestingsvraag voor de primaire doelgroep blijven voldoen. Daarnaast wil zij ook voor bijzondere doelgroepen huisvesting realiseren door o.a. 10 woningen Nieuwstraat Zuid en 16 appartementen Van Cantfortstraat voor huisvesting van cliënten van Zeeuwse gronden.
- Clavis realiseert in 2019 12 nieuwbouw nul-op-de-meter-woningen in het Madame Curiehof te Terneuzen. Hierdoor verjongt zij haar woningbezit en levert zij een bijdrage aan de verbetering van het gemiddelde energielabel en de levensloopbestendigheid van haar woningbezit.
- Clavis zet in op een professionele organisatie, waarbij verantwoordelijkheden lager in de organisatie worden gelegd en door het MT wordt gestuurd op basis van vertrouwen en het geven van feedback. Een organisatieontwikkelingstraject maakt onderdeel uit van het nieuwe ondernemingsplan.

Tenslotte

In juni 2018 ben ik als nieuwe directeur-bestuurder gestart bij Clavis. De visitatie over de periode 2015-2019 gaat voor het merendeel over de periode van voor mijn indiensttreding. Ik zie dit rapport dan ook als een belangrijk klankbord, waaruit lessen en verbeteringen komen die ik kan gebruiken voor de komende jaren, zodat Clavis haar toegevoegde waarde kan blijven laten zien en inzetten in Terneuzen en Sluiskil.

Het eerste halfjaar na mijn indiensttreding heb ik mij gericht op kennismaken en inwerken als directeur-bestuurder van Clavis. Wij zijn gestart met het nadenken over en opstellen van een nieuw ondernemingsplan. Met dit plan willen wij de koers van Clavis uitzetten. Hierin willen wij gaan neerzetten waar het gaat om het bevorderen van het (woon)geluk van onze huurders. Daarvoor zijn een aantal zaken randvoorwaardelijk nodig: goede werkprocessen en passende dienstverlening. Een duidelijke focus op de klant en helder beeld wat zij nodig heeft. Clavis kan dit niet alleen uiteraard: zij heeft haar stakeholders en partners hier heel hard voor nodig. Alleen samen kunnen wij de gestelde opgaven en het (woon)geluk van onze huurders realiseren. Ik hoop dan ook van harte, dat de uitkomsten van deze visitatie ons verder duidelijk maken dat wij elkaar nodig hebben. En waar wij mogelijk hebben gestruikeld hier juist onze grootste schat ligt, zodat wij hiervan kunnen leren en het in de komende jaren werkelijk anders en beter kunnen doen.

Ruben Karel
directeur/bestuurder
maart 2019

Bijlage 2: Bestuurlijke reactie Clavis

A. Inleiding

Allereerst dank aan de visitatiecommissie voor de inspanningen voor deze visitatie en de prettige samenwerking. Wij hebben de geïnteresseerde houding van en de open gesprekken met Ecorys zeer gewaardeerd. Het positieve oordeel van de visitatiecommissie op onze maatschappelijke prestaties doet in onze ogen recht aan de inzet en het harde werken van onze medewerkers de afgelopen jaren.

We zijn blij en trots met de erkenning van en complimenten over de herstructurering van de wijk Lievenspolder, waar 95 nul-op-de-meter-woningen zijn gerealiseerd. Waardering is er ook voor buurtinitiatieven zoals onlangs het wijkproject met De Kameleon, waarbij de lokale basisschool is verfraaid, samen met buurtbewoners, leerlingen en de gemeente. We waarderen het dat de commissie onze inspanningen herkent en wij sluiten ons als organisatie aan bij de bevindingen van de commissie.

In onze position paper beschreven wij dat Clavis met het nieuwe ondernemingsplan 2020-2023 haar focus ziet op een aantal gebieden: klantvisie- en focus, duurzaamheid, leefbaarheid, de wens-portefeuille, digitalisering en organisatieontwikkeling. De commissie geeft ons een aantal bruikbare handvatten die kunnen leiden tot verdere verbetering en aanscherping van onze focus. Wij geven hieronder graag onze reactie op een aantal verbeterpunten.

B. Aandachtspunten richting de toekomst

Als aandachtspunten zijn meegegeven om zichtbaarder aanwezig te zijn in de wijken. Clavis heeft leefbaarheid hoog in het vaandel staan. Momenteel zijn twee gebiedscoördinatoren, een gebiedsbeheerder en een huismeester dagelijks hard aan het werk om wijken schoon, heel en veilig te hebben en houden. Wij nemen het verbeterpunt mee in de uitwerking van ons nieuw ondernemingsplan om te kijken hoe we onze zichtbaarheid in de wijk nog meer kunnen verbeteren.

Het thema en onderwerp duurzaamheid is daarnaast ook een belangrijke pijler van het nieuwe ondernemingsplan. Dit thema is natuurlijk alleen maar belangrijker geworden de laatste jaren. Als woningcorporatie zorgt dit voor een extra uitdaging, namelijk het stellen van prioriteiten en volgorde. Je kan simpelweg niet alles tegelijk, verduurzamen en renoveren van bestaande woningen én nieuwbouw realiseren. Naast het feit dat ook de betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep een belangrijker rol speelt in de afwegingen.

Clavis heeft taak en opgave om hier de komende jaren een balans in te vinden én om dit goed uit te dragen naar onze belanghebbenden. Belangrijk aspect hierin is het managen van de verwachtingen, hierdoor wordt voorkomen dat een verkeerd beeld ontstaat. In onze portefeuilleplan, een belangrijke onderlegger om deze afwegingen inzichtelijk te maken worden de woningbehoefteonderzoeken van Rigo en Companen als vertrekpunt gehanteerd. Uiteindelijk zijn deze analyses en scenario's de basis voor het toekomstige woningbehoefte. Het verbeterpunt voor een heldere communicatie hiervan, in overleg met mede-initiatiefnemers zoals gemeenten en woningcorporaties, zullen wij meenemen.

Tenslotte geeft de commissie mee om de implementatie van onze doelen meer aandacht te geven en meetbaarder te maken én te presenteren. De eerste aanzet is gemaakt om een dashboard te ontwikkelen waarin dit samenkomt. Ook de doelstellingen welke in het

nieuwe ondernemingsplan zijn opgenomen willen we helder en duidelijk in de jaar- en afdelingsplannen laten terugkomen.

C. Aandachtspunten per perspectief

1. *Presteren naar opgaven en ambities*

Clavis heeft ruim voldoende gepresteerd gelet op de opgaven en ambities, deze is gewaardeerd met een 7,4. De prestaties op het gebied van de woningvoorraad zijn iets achtergebleven, omdat eerdere voornemens voor sloop zijn omgevormd naar een grootschalige renovatie van De Veste. De vraag voor betaalbare ouderenhuisvesting heeft hierin de doorslag gegeven. Clavis doet veel inspanningen op het gebied van de leefbaarheid en heeft aandacht voor de diverse doelgroepen die zij bedient. De woningtoewijzing verloopt goed,

2. *Presteren volgens belanghebbenden*

Clavis heeft een onmisbare rol in Terneuzen en Sluiskil en wordt door de huurdersorganisatie en andere belanghouders gezien als een gewaardeerde samenwerkingspartner en dit wordt gewaardeerd met een 7,5.

De onlangs geïntensiveerde samenwerking wordt op prijs gesteld. Men ziet Clavis als een kleine, maar ambitieuze en betrokken woningcorporatie. Vooral de sociale rol wordt geprezen, evenals de open houding en de mate waarin wordt meegedacht richting de belanghebbenden, hetgeen zich vooral in het laatste jaar van de visitatieperiode extra heeft gemanifesteerd. Dit komt ook terug in het strategisch kader, waarbij duidelijk de beweging en focus verandert van intern gericht, naar meer extern gericht.

3. *Prestaties naar vermogen*

Clavis heeft een duidelijke visie op haar vermogensinzet en betreft hierbij de lokale opgaven, deze duidelijkheid vertaalt zich in en wordt gewaardeerd met een 7,0. De score in de Aedes benchmark op het onderdeel bedrijfslasten laat zien dat verbetering mogelijk is. Hier zal de komende jaren aan gewerkt moeten worden om dit te verbeteren, maar Clavis ziet ook de forse opgave, zowel intern als extern, die voor haar ligt. Het vinden van een juiste balans ook hierin is noodzakelijk. Samen met collega-corporaties kunnen en worden 'best practices' als uitgangspunt voor een verbeteringslag ingezet.

4. *Governance van maatschappelijk presteren*

Clavis betreft haar belanghebbenden bij haar beleid en haar keuze, dit wordt gewaardeerd met een 6,7. Clavis wil graag partners als de gemeente, zorg- en welzijnsorganisaties met elkaar verbinden en samen zorgen voor een leefbare omgeving. Als verbeterpunt wordt genoemd het managen van verwachtingen en duidelijk aan te geven, welke opgaven Clavis wel en welke zij niet realiseert. Clavis heeft in haar portefeuilleplan het standpunt ingenomen om prioriteit te geven aan de energietransitie, wel vanuit de bril van betaalbaarheid en beschikbaarheid. Grootschalige herstructureringsprojecten zoals Lievenspolder zijn hierdoor – in relatie tot de vermogenscapaciteit en het ambitieniveau van de energietransitie – niet meer haalbaar lijkt. Naast het gegeven feit dat door de opbouw van de portefeuille, veel versnipperd bezit, deze grote projecten niet meer één, twee, drie kunnen realiseren. . Wij zullen dit standpunt nog duidelijker uit gaan en blijven dragen.

D. Tenslotte

Via deze weg willen wij nogmaals de vertegenwoordigers van de gemeente, huurdersorganisatie, zorg- en welzijnsorganisaties, collega-corporaties, ketenpartners en alle anderen die hebben meegewerkt, danken voor hun tijd en inzet bij de totstandkoming van dit visitatierapport. We gaan graag op basis van de resultaten én aandachtspunten in gesprek met onze belanghouders om onze reactie toe te lichten en de goede samenwerking voort te zetten. Tevens zullen wij ook de aandachtspunten in ons nieuw ondernemingsplan verwerken, zodat Clavis de komende jaren van toegevoegde waarde blijft binnen Terneuzen en Sluiskil. En met elkaar kunnen bouwen aan een woongeluk voor onze bewoners, wijken en buurten.

Terneuzen, 27 augustus 2019

R. Karel,
directeur/bestuurder

J.M. van Schaik,
voorzitter Raad van Commissarissen

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

Clavis

| Naam | Functie |
|-------------------------|---|
| De heer Karel | Bestuurder |
| De heer Burm | Manager Vastgoedbeheer |
| De heer Bechger | Manager Klanten en Wijken |
| Mevrouw Boddaert | Beleidsmedewerker |
| De heer Van Schaik | Voorzitter Raad van Commissarissen |
| De heer C. Van Oorschot | Vice-voorzitter Raad van Commissarissen |
| De heer P. Van Oorschot | Lid Raad van Commissarissen |
| De heer Van den Abeele | Lid Raad van Commissarissen |

Belanghebbenden

| Naam | Organisatie | Functie |
|---------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| <i>Huurdersvertegenwoordiging</i> | | |
| De heer Maas | Bewonersraad | Voorzitter |
| Mevrouw Dees | | Secretaris |
| De heer Vermeulen | | Lid |
| Mevrouw Meijer | | Lid |
| <i>Gemeenten</i> | | |
| De heer Van Hulle | Gemeente Terneuzen | Wethouder |
| Mevrouw Strooband | | Wijkcoördinator |
| De heer Van Dalen | | wijkcoördinator |
| <i>Overige belanghebbenden</i> | | |
| <i>Collega-corporaties</i> | | |
| De heer Pijcke | Woningstichting Hulst | Bestuurder |
| De heer Bevers | R&B Wonen | Bestuurder |
| De heer Van Dijk | Woongoed Zeeuws-Vlaanderen | Bestuurder |
| <i>Zorg en welzijn</i> | | |
| De heer Van Blarikom | Zeeuwse Gronden | Directeur |
| Mevrouw Verkouter | Leger des Heils | Clustermanager |
| De heer Blok | Emergis | Bestuurder |
| De heer Van der Maas | Zorgsaam | Directeur Thuis- en ouderenzorg |
| De heer Bannenbergh | Tragel Zorg | Directeur |
| <i>Ketenpartners</i> | | |
| De heer Lindhout | Lindhout | Directeur |
| De heer De Regt | Van der Poel Nieuwbouw | Directeur |
| De heer Guilliet | Leenhouts | Directeur |
| De heer De Schrijver | De Schrijver | Directeur |
| De heer Flipse | H4A | Directeur |
| <i>Andere overige belanghebbenden</i> | | |
| Mevrouw De Mesmaecker | Politie | Wijkagent |
| Mevrouw Florusse | | Wijkagent |
| De heer Audenaerd | Basisschool de Steiger | Directeur |

Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Clavis in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Clavis hebben.

Rotterdam, 1 maart 2019

Maarten Nieland
Principal consultant en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring voorzitter

Maarten Nieland verklaart hierbij dat de visitatie van Clavis in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Maarten Nieland heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Maarten Nieland geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Maarten Nieland geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Clavis.

Rotterdam, 1 maart 2019

Maarten Nieland

Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Robert Kievit verklaart hierbij dat de visitatie van Clavis in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Robert Kievit heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Robert Kievit geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Robert Kievit geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Clavis.

Rotterdam, 1 maart 2019

Robert Kievit

Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Erik van Ossenbruggen verklaart hierbij dat de visitatie van Clavis in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Erik van Ossenbruggen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Erik van Ossenbruggen geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Erik van Ossenbruggen geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Clavis.

Rotterdam, 1 maart 2019

Erik van Ossenbruggen

Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

Voorzitter

Maarten Nieland

Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA, M.

Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

Huidige functie:

Principal Consultant



Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

Loopbaan:

Sinds april 2017 Principal Consultant Ecorys Regions & Cities, voorzitter en projectleider visitaties woningcorporaties

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

Profielchets:

Na zijn afstuderen aan de faculteit Bedrijfseconomie is Maarten gaan werken bij PricewaterhouseCoopers (PwC). Daar heeft hij ook de postdoctorale opleiding tot Registeraccountant voltooid. In 1998 is Maarten overgestapt naar de adviespraktijk van PwC en heeft zich daar gericht op met adviesopdracht bij instellingen in de gehandicaptensector. Hij was betrokken bij een aantal landelijke benchmarks die in de gezondheidszorgsector en woningcorporatiesector die door PwC werden uitgevoerd.

Sinds 2005 is Maarten betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Inmiddels heeft hij ongeveer 70 visitaties uitgevoerd. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor de door PwC uit te voeren visitaties. In 2012 heeft hij deze rol bij EY ook op zich genomen en daar ongeveer 30 visitaties begeleid. Sinds april 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich ook op de maatschappelijke visitaties richt.

Bij Ecorys werkt Maarten als Principal Consultant op de afdeling Location Development. Met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstuk bij woningcorporaties vormt hij een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.

Secretaris

Robert Kievit

Naam, titel, voorletters:

Kievit, Ir./MSc, R.H.A.

Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

Huidige functie:

Senior Consultant



Onderwijs:

| | |
|-------------|---|
| 2011 - 2013 | Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft |
| 2005 - 2011 | Bachelor Bouwkunde, Technische Universiteit Delft |
| 1998 - 2004 | Vwo, Walburg College Zwijndrecht |

Loopbaan:

| | |
|-------------|---|
| Sinds 2015 | Consultant Regions & Cities, Ecorys |
| 2014 - 2015 | Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam |
| 2013 - 2014 | Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal |

Profielchets:

Robert is na zijn studie aan de Technische Universiteit Delft als projectmedewerker aan de slag gegaan bij woningcorporatie Portaal te Utrecht. Binnen Portaal is Robert actief geweest op de afdeling Vastgoedbeheer, alwaar hij zich onder andere heeft beziggehouden met de ontwikkeling van beleid. Na zijn overstap naar PVM Rotterdam is Robert zich gaan inzetten voor de ontwikkeling van risicomangement binnen woningcorporaties. Robert is coauteur van het boek *Code Rood: Risicomangement voor woningcorporaties*. Het boek is ontwikkeld in samenwerking met een achttal woningcorporaties. Daarnaast heeft hij gefunctioneerd als projectleider van verschillende projecten voor woningcorporaties en overheden.

Als consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van de woningmarkt en werklocaties (zowel kantoren als bedrijventerreinen), voor zowel publieke als private opdrachtgevers. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

Kernwaarden waarover Robert beschikt zijn onder andere het functioneren als spin in het web/teamspeeler, het functioneren als (kritisch) klankbord, het samenbrengen van personen en het behouden van overzicht. Robert is zorgvuldig, verantwoordelijk, sociaalvaardig en kritisch.

Commissielid

Erik van Ossenbruggen

Naam, titel, voorletters:

Ossenbruggen, MSc., E.K. van

Geboorteplaats en –datum:

Meppel, 27 september 1992

Huidige functie:

Consultant



Onderwijs:

| | |
|-------------|--|
| 2013 - 2015 | Master Economische geografie, Universiteit Utrecht |
| 2010 - 2013 | Bachelor Sociale geografie en planologie, Universiteit Utrecht |
| 2004 - 2010 | Vwo, RSG Stad en Esch, Meppel |

Loopbaan:

| | |
|-------------|---|
| Sinds 2018 | Consultant ruimtelijke economie, Ecorys |
| 2015 - 2018 | Docent Economische en sociale geografie, Universiteit Utrecht |
| 2014 - 2014 | Onderzoeker Economie en Arbeidsmarkt, Economic Board Utrecht |

Profielchets:

Erik van Ossenbruggen is afgestudeerd in de economische en sociale geografie (Universiteit Utrecht) en als consultant werkzaam bij Ecorys Nederland. Erik startte zijn carrière bij de Economic Board Utrecht als onderzoeker, waar hij onder andere de effectiviteit van economisch beleid evalueerde. Van 2015 tot 2018 was hij verbonden aan de Universiteit van Utrecht als universitair docent. Hij richtte zich daar vooral op de onderwerpen wonen in de stad, regionale economie en methoden en technieken. Daarnaast begeleidde hij studenten bij afstudeeronderzoeken.

Momenteel is Erik bij Ecorys betrokken bij diverse studies, maar de thema's werken en wonen vormen de rode draad door deze onderzoeken. Tevens houdt hij zich bezig met evaluatieonderzoeken. Tot zijn uitgevoerde onderzoeken behoren: evaluaties van organisaties zoals woningcorporaties en universiteiten, woningmarktonderzoeken, economische haalbaarheidsstudies, onderzoeken naar werkgelegenheidseffecten en werklocaties.

Bijlage 6: Bronnenlijst

| Documenten | |
|--|---|
| Ambities en Presteren naar Opgaven | Position paper Prestatieafspraken gemeente Terneuzen (2015, 2017 en 2018) Ondernemingsplan Clavis 2015-2019 Jaarplannen 2015 - 2018 Meerjarenbegrotingen 2015 - 2018 Jaarverslagen 2015, 2016, 2017. (Concept)jaarverslag 2018 Tertiaal- en kwartaalrapportages RvC Beleidsdocumenten over specifieke onderwerpen Woonvisie regio Zeeuws-Vlaanderen 2014-2020 Convenant Buurtbemiddeling 2015 Samenwerkingsconvenant Schuldhulpverlening Samenwerkingsovereenkomst Bewonersraad Clavis Samenwerkingsconvenant De Veste |
| Presteren volgens Belanghebbenden (PvB) | Documenten met opvattingen van belanghebbenden Verslagen van overleg met belanghebbenden Onderzoeken naar klanttevredenheid |
| Presteren naar Vermogen (PnV) | Oordeelsbrieven Aw en WSW 2015 - 2018 Integrale oordeelsbrief Aw 2017-2018 Aedesbenchmarkcentrum (ABC) resultaten 2015 - 2018 Jaarverslagen 2015, 2016, 2017 (Concept)jaarverslag 2018 Jaarplannen 2015 - 2018 Meerjarenbegrotingen 2015 - 2018 Periodieke rapportages Reglement financieel beleid- en beheer Clavis Clavis - Three lines of defence & Risicomanagement |
| Governance van maatschappelijk presteren | Ondernemingsplan Clavis 2015-2019 Jaarplannen 2015 - 2018 Jaarverslagen 2015, 2016, 2017. (Concept)jaarverslag 2018 Tertiaal- en kwartaalrapportages RvC Treasurystatuut Clavis Zelfevaluatie RvC |

Bijlage 7: Prestatietabel

Thema 1: ontwikkeling en herstructurering van het bezit

| Opgaven | Prestaties | Cijfer |
|--|--|------------|
| <p>Het woningbezit van Clavis zal jaarlijks bedragen:</p> <p>2015: (geen prestatieafspraken)</p> <p>2016: (geen prestatieafspraken)</p> <p>2017: 2.403 woningen</p> <p>2018: 2.485 woningen</p> <p>Flexibiliteit in de jaren 2016-2020 is mogelijk; het totaal tot 2020 is leidend.</p> <p>(prestatieafspraken 2016, 2017)</p> | <p>Het woningbezit van Clavis bedroeg per jaar:</p> <p>2015: 2.453 woningen</p> <p>2016: 2.445 woningen</p> <p>2017: 2.466 woningen</p> <p>2018: 2.451 woningen.</p> <p>(Jaarverslagen 2015 t/m 2018)</p> | 7 |
| <p>Per jaar zal Clavis een aantal nieuwbouwwoningen realiseren:</p> <p>2015: (geen prestatieafspraken)</p> <p>2016: 29 woningen</p> <p>2017: 53 woningen</p> <p>2018: 65 woningen</p> <p>(prestatieafspraken 2015, 2016, 2017)</p> | <p>Clavis heeft jaarlijks nieuwbouwwoningen gerealiseerd:</p> <p>2015: 2 woningen</p> <p>2016: 0 woningen</p> <p>2017: 53 woningen</p> <p>2018: 42 woningen</p> <p>(Jaarverslagen 2015 t/m 2018)</p> <p>Voor het project De Veste is gekozen voor renovatie in plaats van sloopniewbouw, hierdoor is het aantal gerealiseerde woningen lager dan afgesproken. Clavis heeft met name met het project Lievenspolder een grote en belangrijke bijdrage geleverd aan de opgave in Terneuzen.</p> | 8 |
| <p>Per jaar zal Clavis een aantal woningen verkopen:</p> <p>2015: (geen prestatieafspraken)</p> <p>2016: 20 woningen</p> <p>2017: 15 woningen</p> <p>2018: 5 woningen</p> <p>(prestatieafspraken 2015, 2016, 2017)</p> | <p>Clavis heeft jaarlijks woningen verkocht:</p> <p>2015: 17 woningen</p> <p>2016: 12 woningen</p> <p>2017: 8 woningen</p> <p>2018: 10 woningen</p> <p>(Jaarverslagen 2015 t/m 2018)</p> | 7 |
| <p>Per jaar zal Clavis een aantal woningen slopen:</p> <p>2015: (geen prestatieafspraken)</p> <p>2016: 88 woningen</p> <p>2017: 88 woningen</p> <p>2018: 42 woningen</p> <p>(prestatieafspraken 2015, 2016, 2017)</p> | <p>Clavis heeft jaarlijks woningen gesloopt:</p> <p>2015: 0 woningen</p> <p>2016: 0 woningen</p> <p>2017: 72 woningen</p> <p>2018: 42 woningen</p> <p>(Jaarverslagen 2015 t/m 2018)</p> <p>Het aantal te slopen woningen is in het licht van de veranderende marktomstandigheden aangepast. Daarnaast is voor het project De Veste gekozen voor renovatie in plaats van sloopniewbouw.</p> | 7 |
| Gemiddelde beoordeling | | 7,3 |

Thema 2: herstructurering van de woonomgeving

| Opgaven | Prestaties | Cijfer |
|---|---|--------|
| <p>Clavis zal een bijdrage leveren aan het verbeteren van de leefbaarheid rondom haar complexen. Het gaat daarbij onder meer om bijdragen aan een schone en</p> | <p>Clavis heeft ter bevordering van de leefbaarheid sociale en fysieke activiteiten ondernomen. Onder de sociale activiteiten vallen: ondersteuning van</p> | 8 |

| Opgaven | Prestaties | Cijfer |
|---|--|------------|
| <p>veilige leefomgeving en bestrijding van overlast (prestatieafspraken 2017, 2018).</p> <p>Per jaar zal voor het verbeteren van de leefbaarheid worden uitgegeven:</p> <p>2015: € 134.000 (begroting 2015)</p> <p>2016: € 150.000 (begroting 2016)</p> <p>2017: € 227.800 (prestatieafspraken 2017)</p> <p>2018: € 220.900 (prestatieafspraken 2018)</p> | <p>bewonersinitiatieven, inzet van gebiedsgericht personeel, leefbaarheidsonderzoeken, uitgaven voor activiteiten zoals welkomstbijeenkomsten nieuwe bewoners, bestrijding van woonoverlast, buurtbemiddeling, opvang van dak- en thuislozen, schuldsaneringen, tweede kansbeleid.</p> <p>Onder de fysieke activiteiten vallen: wijkgebonden uitgaven voor buurtcentra, bijzondere gebouwen (zoals wijksteunpunten, buurtposten, HOED), onderhoud van groenvoorzieningen, speeltoestellen, beveiliging openbare ruimte, cameratoezicht, schoonmaakacties en uitgaven voor activiteiten zoals inbraakbeveiliging, brandpreventie, verlichting achterpad en afsluiting van portieken.</p> <p>Clavis heeft jaarlijks aan leefbaarheid uitgegeven:</p> <p>2015: € 225.000</p> <p>2016: € 165.000</p> <p>2017: € 177.000</p> <p>2018: € 97.000¹</p> <p>(Jaarverslagen 2015 t/m 2018)</p> | |
| <p>Ten behoeve van de leefbaarheid en toekomst van De Veste zal Clavis inspanning leveren voor het realiseren van de aanbevelingen uit het onderzoeksrapport over De Veste. Dit betreft in ieder geval het opknappen van het gebouw (schil en woningen) (prestatieafspraken 2018)</p> | <p>In 2017 zijn er voorbereidingen getroffen voor het complexbeheerplan van De Veste (244 woningen). In 2018 zijn de volgende zaken opgepakt:</p> <p>Badkamer/keukenrenovaties appartementen; € 800.000</p> <p>-Bewoond: 23 (badkamer)</p> <p>-Onbewoond: 19 (badkamer + keuken)</p> <p>Werkzaamheden aan het gebouw:</p> <p>Entree flat B moderniseren: € 150.000</p> <p>Asbest saneren alg. ruimte: € 130.000</p> <p>Brandveiligheid updaten: € 25.000</p> <p>Isolerende maatregelen casco: € 330.000</p> <p>Kosten totaal ca. € 1.400.000</p> <p>(Jaarverslagen 2015 t/m 2018)</p> | 7 |
| <p>Om de leefbaarheid van de wijken/kernen te garanderen, zal Clavis zorgen voor een evenwichtige verspreiding van haar doelgroepen over de wijken/kernen van de gemeente Terneuzen (prestatieafspraken 2015).</p> | <p>Clavis heeft voor een aantal complexen en doelgroepen een beleid dat voorziet in intakegesprekken ingevoerd. Hiermee worden kandidaat-huurders gescreend op passendheid in een bepaald complex. Dit heeft oa in het complex de Veste geleid tot een betere match en verbetering van de leefbaarheid.</p> | 7 |
| Gemiddelde beoordeling | | 7,3 |

¹ hierin zijn de kosten van onder andere de coördinatoren niet meegenomen. Deze bedragen komen uit de jaarrekening en daar zit geen toerekening in.

Thema 3: investeringen in de woningkwaliteit

| Opgaven | Prestaties | Cijfer |
|---|---|------------|
| <p>Clavis investeert jaarlijks in onderhoud en toevoeging van basiskwaliteit:</p> <p>2015: € 4,156 miljoen (begroting 2015)</p> <p>2016: € 4,295 miljoen (begroting 2016)</p> <p>2017: € 5,1 miljoen (prestatieafspraken 2017)</p> <p>2018: € 5,525 miljoen (prestatieafspraken 2018)</p> | <p>Clavis heeft jaarlijks uitgegeven aan onderhoud en toevoeging van basiskwaliteit:</p> <p>2015: € 3,903 miljoen</p> <p>2016: € 4,047 miljoen</p> <p>2017: € 4,750 miljoen</p> <p>2018: € 4,652 miljoen</p> <p>Onder basiskwaliteit wordt verstaan: Een veilige en gezonde woonomgeving, die voldoet aan de wet- en regelgeving, (brand) veilig is en over basisfaciliteiten beschikt om woongenot te ervaren.⁶</p> | 7 |
| <p>De woningvoorraad heeft in 2025 een gemiddeld label B (energie-index 1,2 – 1,4) (prestatieafspraken 2015).</p> | <p>Clavis heeft gedurende de visitatieperiode gemiddeld een label C van de voorraad bereikt. Ondanks dat het gemiddelde energielabel de doelstelling nog niet bereikt heeft, is de laatste jaren wel een daling bereikt. Per jaar bedroeg de bijbehorende energie-index:</p> <p>2015: C</p> <p>2016: C</p> <p>2017: 1,98</p> <p>2018: 1,59</p> <p>(Jaarverslagen 2015 t/m 2018)</p> | 7 |
| <p>Clavis investeert jaarlijks in verduurzaming van haar bezit:</p> <p>2015: € 655.800 (begroting 2015)</p> <p>2016: € 864.790 (begroting 2016)</p> <p>2017: € 1,2 miljoen (prestatieafspraken 2017)</p> <p>2018: € 4,626 miljoen (prestatieafspraken 2018)</p> | <p>Clavis heeft jaarlijks uitgegeven aan verduurzaming van het bezit:</p> <p>2015: € n.b (geen zonnepanelen geplaatst)</p> <p>2016: € n.b (geen zonnepanelen geplaatst)</p> <p>2017: Katspolder ca. € 1.500.000 Gildestraat ca. € 10.000</p> <p>2018: Katspolder ca. € 260.000 Gildestraat ca. € 280.000 Erkerwoningen € 866.000 Zuiderpark ca. € 625.000 De Veste € 330.000</p> <p>(Jaarverslagen 2015 t/m 2018)</p> | 6 |
| Gemiddelde beoordeling | | 6,7 |

Thema 4: doelgroepen en betaalbaarheid

| Opgaven | Prestaties | Cijfer |
|---|---|--------|
| <p>Clavis zal zorgen voor voldoende en betaalbare woningen voor ouderen, ook voor hen die in de toekomst thuis verzorgd moeten worden. Deze woningen dienen beschikbaar te zijn in alle kernen van de gemeente Terneuzen (prestatieafspraken 2015).</p> | <p>Clavis verwacht dat er in 2025 behoefte is aan 300 extra woningen voor ouderen en heeft daarvoor gedurende de visitatieperiode de zorggeschiktheid van haar bezit vergroot. Dit komt uit het vigerende ondernemingsplan maar is inmiddels achterhaald; in de meeste woningen kan goed zorg verleend worden. In het seniorencomplex de Veste is gestart met het aanpassen van de badkamer, het drempelloos maken van de woning waardoor de zorg nog makkelijker en langer verleend kan worden. Clavis heeft voldoende woningen die zorggeschikt zijn.</p> | 7 |

| Opgaven | Prestaties | Cijfer |
|--|--|--------|
| Clavis zal voldoende, goede en betaalbare huisvesting voor jongeren aanbieden (prestatieafspraken 2015). | Gedurende de visitatieperiode bedroeg het aandeel jongeren (tot 25 jaar) in de verhuringen achtereenvolgens 9, 11 en 7 procent (2015, 2016, 2017). In 2018 was dat 16%. Er zijn drie appartementen in De Veste toegewezen aan de gemeente Terneuzen en aanZ. Hierin waren zes jongeren gehuisvest. Zij leren onder begeleiding zelfstandig te wonen. Voor dit traject wordt gemiddeld een jaar uitgetrokken. Omdat de jongeren te veel overlast veroorzaakten is er in goed overleg met de gemeente besloten om de jongeren gefaseerd uit te laten stromen. Clavis heeft vervangende woonruimte aangeboden aan de betreffende doelgroep in de Dokweg, Kazernestraat en Dijkstraat. De gemeente zorgt voor begeleiding van deze jongeren. | 8 |
| Er zijn in de gemeente Terneuzen te weinig woningen voor mensen met een laag inkomen. Clavis zal zorgen dat de betaalbaarheid en toewijzing op een goede manier plaatsvinden (prestatieafspraken 2015). | Gedurende de visitatieperiode bedroeg het percentage verhuringen aan personen met een jaarinkomen tot 22.000 euro achtereenvolgens: 72, 75 en 67 procent. In 2018 was dat 68%. | 7 |
| Als het gaat over het huisvesten van bijzondere doelgroepen, waaronder wonen en zorg, dan huisvest Clavis verschillende doelgroepen in samenwerking met verschillende (zorg)instellingen (prestatieafspraken 2017, 2018). | Voor het leveren van zorg zijn met diverse zorgleveranciers afspraken gemaakt. Het betreft afspraken over de woningtoewijzing en het verlenen van zorg in de appartementen in De Veste, het Kerkepad, de Ferdinand Bolstraat, Maxima (allen in Terneuzen) en Elisabethhof te Sluiskil. | 7 |
| Clavis zal arbeidsmigranten regulier huisvesten (prestatieafspraken 2017, 2018). | Clavis behandelt de woningzoekende arbeidsmigranten hetzelfde als de reguliere woningzoekenden waar het gaat om inschrijving en inkomenstoetsing. | 6 |
| Clavis zet zich gedurende de gehele visitatieperiode maximaal in voor de huisvesting van statushouders. Huisvesting zal zo veel mogelijk verspreid over de wijken/kernen plaatsvinden in bestaande leegstand (prestatieafspraken 2015). Per jaar is de taakstelling voor de gemeente Terneuzen: 2015: 96 2016: 139 2017: 74 2018: 76 Per jaar heeft Clavis de volgende taakstelling (naar rato van bezit): 2015: 21 2016: 32 2017: 17 2018: 17 | Clavis heeft meer statushouders gehuisvest dan de gemeentelijke taakstelling (naar rato voor Clavis) bedroeg. In 2015 zijn er twee keer zo veel asielzoekers in Nederland geregistreerd als in 2014. De grootste groep kwam uit Syrië. Daarmee is het aantal uit het piekjaar 1994 overschreden. In dat jaar kwam de grootste groep uit het voormalige Joegoslavië, waar toen oorlog woedde. De plaatsing van 139 statushouders in 2016 heeft impact gehad op de leefbaarheid in de gemeente Terneuzen en specifiek bij Clavis. Eind 2017 hebben de Gemeente Terneuzen en Clavis om die reden de begeleiding van statushouders besproken. De begeleiding was na huisvesting in Terneuzen door de gemeente teruggebracht naar een periode van een jaar. Clavis vindt dat deze periode te kort is voor een goede inburgering en daardoor de leefbaarheid in de wijken in het geding kan komen. | 8 |

| Opgaven | Prestaties | Cijfer |
|---|--|------------|
| | <p>Clavis heeft de gemeente gevraagd om deze begeleiding zoals voorheen 2 jaar te laten duren.</p> <p>Per jaar zijn door Clavis statushouders gehuisvest:</p> <p>2015: 27 2016: 63 2017: 28 2018: 23 (Jaarverslagen 2015 t/m 2018)</p> | |
| Clavis zal zorgen voor een betaalbare woningvoorraad. De streefhuur bedraagt 75,1% (2017) en 76,7% (2018) van de maximaal redelijke huurprijs. Het aantal betaalbare woningen (tot aan de tweede aftoppingsgrens) bedraagt minimaal 85%. Middels huurkortingen draagt Clavis bij aan de betaalbaarheid (prestatieafspraken 2017, 2018). | <p>Clavis had jaarlijks ruim voldoende betaalbare woningen (tot aan de tweede aftoppingsgrens) en dit steeg jaarlijks:</p> <p>2015: 92% 2016: 93% 2017: 94% 2018: 94% (Jaarverslagen 2015 t/m 2018)</p> | 8 |
| Als basis voor de jaarlijkse huurverhoging zal Clavis uitgaan van de wettelijk voorgeschreven huursombenadering (prestatieafspraken 2017, 2018). | <p>Clavis heeft jaarlijks de huren verhoogd met een percentage dat lager is dan het wettelijke maximum. Meestal werd een inflatievolgende huurverhoging toegepast en een inkomensafhankelijke opslag. Per jaar bedroeg de huurverhoging in procenten:</p> <p>2015: 1,0% (voor inkomens tot € 34.229) 2,0% (voor inkomens boven € 34.229) 2016: 1,7% (voor inkomens tot € 34.229) 2,7% (voor inkomens boven € 34.229) 2017: 0,9% (voor inkomens tot € 40.349) 1,8% (voor inkomens boven € 40.349) 2018: 1,6% (voor inkomens tot € 41.056) 2,8% (voor inkomens boven € 41.056) (Jaarverslagen 2015 t/m 2018)</p> | 7 |
| Clavis werkt samen met de gemeente voor een integrale aanpak bij schuldhulpverlening. Huurachterstanden worden vroegtijdig gesignaleerd en gecommuniceerd. Hierna start de gemeente een hulpverleningstraject en betaalt de huur door aan Clavis (prestatieafspraken 2015). | <p>Clavis begeleidt huurders in problematische schuldsituaties. Clavis is bereid de incassomaatregelen ten aanzien van de huurschuld in deze gevallen onder bepaalde voorwaarden op te schorten. Clavis en de gemeente zijn in 2018 gestart met het opzetten van een vroegsignaleringsstraject bij problematische schulden. Verder biedt Clavis bij huurachterstand een budgetcoach (2 uur) aan.</p> | 7 |
| Gemiddelde beoordeling | | 7,2 |

Thema 5: toewijzing van woonruimte

| Opgaven | Prestaties | Cijfer |
|---|---|--------|
| Vanaf 1 januari 2011 gelden de volgende toewijzingsregels: tenminste 90% van de vrijgekomen woningen tot de maximale inkomensgrens (2017: € 36.798 per jaar). | <p>Clavis heeft aan de opgave voldaan door zich te houden aan de geldende toewijzingsregels. Clavis heeft per jaar vrijkomende woningen toegewezen aan huishoudens met een inkomens tot de maximale inkomensgrens:</p> <p>2015: 95,5% 2016: 97,0%</p> | 7 |

| Opgaven | Prestaties | Cijfer |
|---|--|------------|
| <p>Vanaf 1 januari 2016 zijn de toewijzingsregels aangepast naar: tenminste 80% tot eerste inkomensgrens (2017: € 36.798). Daarnaast 10% aan huishoudens met een inkomens tussen € 36.798 - € 41.056 (2017). De resterende 10% is vrij toe te wijzen, met voorrang voor urgenten.</p> | <p>2017: 92,0% 2018: 93,0%</p> <p>Clavis heeft vrijkomende woningen toegewezen aan middeninkomens: 2016: 1% 2017: 4% 2018: 3%</p> <p>Clavis heeft vrijkomende woningen vrij toegewezen: 2016: 2% 2017: 4% 2018: 4%</p> | |
| <p>Vanaf 1 januari 2016 dient minimaal 95% van de woningen die zijn verhuurd aan huishoudens met recht op huurtoeslag, een huurprijs tot maximaal de aftoppingsgrens voor huurtoeslag te hebben (passend toewijzen).</p> | <p>Clavis heeft ruim aan de opgave voldaan door woningen passend toe te wijzen:</p> <p>2016: 98,4% 2017: 99,6% 2018: 99,4% (Jaarverslagen 2015 t/m 2018)</p> | 8 |
| Gemiddelde beoordeling | | 7,5 |

Over Ecorys

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

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland B.V.
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas