PRICEWATERHOUSECOOPERS

Clavis presteert maatschappelijk conform de norm

Onderzoeksverantwoording maatschappelijke visitatie Clavis

CBV/AS/ 2010-1656u

Drs. J.M. van der Meulen
Drs. M. Nieland
Drs. L. Streefkerk
A. Soliana, MSc.

1 oktober 2010

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Inhoudsopgave

Samenvatting: Clavis presteert maatschappelijk conform de norm 4
Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Clavis is voldoende (rapportcijfer 7,0) 4

Inleiding 9
Aanpak 11
Opbouw van het rapport 12

1 Clavis presteert goed naar ambities en doelen 13
Aanpak presteren naar eigen ambities en doelen 13
Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen: goed 14
Clavis heeft haar doelstellingen over de periode 2008-2009 goed gerealiseerd 16
Uitkomsten overige oordeelsvelden 25

2 Clavis vertaalt de opgaven goed naar beleid 27
Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: boven de norm 27
Landelijke opgaven goed vertaald naar beleid 28
Regionale opgaven 29
Lokale opgaven goed vertaald naar beleid 30
Uitkomsten overige oordeelsvelden 31

3 Clavis acteert volgens belanghebbenden boven de norm 32
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is boven de norm 32

4 Clavis beschikt over een solide financiële positie 39
Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort voldoende 40
Beoordeling Centraal Fonds voldoende en WSW voldoende 40
Financieel beleid scoort voldoende 42
Financiële positie scoort voldoende 47
Treasury scoort goed 51
Interne beheersing scoort voldoende 52

5 Clavis opereert over het algemeen efficiënt 53
Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten 53
Eindoordeel op Presteren naar efficiëntie voldoende 54

6 Bij Clavis is sprake van adequaat functionerend toezicht (governance) 58
Governance structuur van Clavis functioneert goed 58

Bijlagen

A Overzicht gebruikte brondocumenten 62
B Toetsing doelstellingen 64
C Overzicht interne gesprekken 65
D Overzicht geïnterviewde belanghebbenden 66
E Integrale Scorekaart 67
F Prestatiespinnenwebben 68

Samenvatting: Clavis presteert maatschappelijk conform de norm

PricewaterhouseCoopers (hierna: PwC) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Clavis over de periode 2008-2011. In deze samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies.

Achtergrond Clavis

Clavis is dé woonleverancier van Terneuzen met circa 2.500 woningen actief in het werkgebied Terneuzen en Sluiskil. Clavis wil zich ontwikkelen tot een maatschappijgedreven organisatie met een brede oriëntatie die het aspect 'wonen' overstijgt. Ook wil Clavis in een voortdurende dialoog treden met haar belanghebbenden en maatschappelijke effecten centraal stellen bij het vormen van beleid.

Om dit te bereiken zijn de belangrijkste speerpunten van beleid:

a Stimuleren van sociale samenhang in buurten en wijken waar Clavis actief is;
b Investeren in maatschappelijk vastgoed;
c Transformeren van het woningbezit en interne organisatie.

Daarnaast vindt Clavis het belangrijk om structureel samen te werken met haar belanghebbenden. Het ondernemingsplan "De Wijk Centraal" is in nauwe samenwerking met de belanghebbenden van Clavis tot stand gekomen. In dit plan zijn de ambities en concrete doelstellingen van Clavis verder uitgewerkt.

Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Clavis is voldoende (rapportcijfer 7,0)

PwC komt tot het oordeel dat Clavis maatschappelijk voldoende presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score 7,0. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van PwC, als de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Clavis. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitatiestelsel weergegeven. Verticaal zijn de onderdelen weergeven waarop PwC het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Clavis

Onderwerpen maatschappelijke visitatiestelsel	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Totaal-oordeel
Presteren naar eigen ambities/ doelstellingen	7,3	7	5,5	7	**7,1**
Presteren vertaling opgaven	7	7	5,5	7	**7,1**
Presteren volgens belanghebbenden					**7,4**
Presteren naar vermogen en continuïteit					**6,7**
Presteren naar efficiëntie					**6,8**
Presteren naar governance					**7,0**
Eindoordeel					**7,0**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

**Grijze vlakken niet van toepassing*

In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

a Hoe presteert Clavis in verhouding tot haar eigen ambities en doelen?
b Hoe vertaalt Clavis de landelijke, regionale en lokale *opgaven* naar eigen beleid?
c Hoe presteert Clavis volgens de *belanghebbenden*?
d Hoe presteert Clavis gelet op het beschikbare *vermogen*?
e Hoe *efficiënt* presteert Clavis?
f Hoe presteert Clavis op het gebied van *governance*?

Hierna wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen beschreven.

Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

In aanvulling op het in het visitatiestelsel opgenomen scoremodel (zie tabel S-1) heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Deze scorekaart, met daarbij een toelichting op hoofdlijnen, is in tabel S-2 opgenomen. De hoofdstukken in dit rapport geven een uitgebreide verklaring voor de scores.

Het eindoordeel is gevormd door aan de vijf kaders een waardering toe te kennen die gebaseerd is op de kwantitatieve score. In de tabel is de relatie aangegeven tussen de kwantitatieve score, de kwalitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. De mogelijke waarderingen zijn: ‘bijzondere prestatie’ (zeer goed), ‘boven de norm’ (goed), ‘conform de norm’ (voldoende), ‘onder de norm’ (onvoldoende) of ‘aandachtspunt’. Deze waarderingen corresponderen respectievelijk met de kleuren blauw, lichtblauw, groen, oranje en rood.

Een score ‘bijzondere prestatie’ (zeer goed) wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij de corporatie beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de normering van de belanghebbenden of PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling ‘boven de norm’ (goed) als de geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel ‘bijzondere prestatie’ moet worden gegeven. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV-toetsingskader en/ of de verwachting van PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling ‘conform de norm’ (voldoende) als de geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en het oordeel van PwC. Hierbij wordt een beperkte bandbreedte aangehouden. Een onderdeel krijgt de beoordeling ‘onder de norm’ als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zodanig afwijkt dat het oordeel ‘aandachtspunt’ moet worden gegeven. ‘Aandachtspunten’ vormen die zaken waarin Clavis naar de mening van belanghebbenden en/ of PwC ver onder de norm presteert.

Tabel S-2 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer.

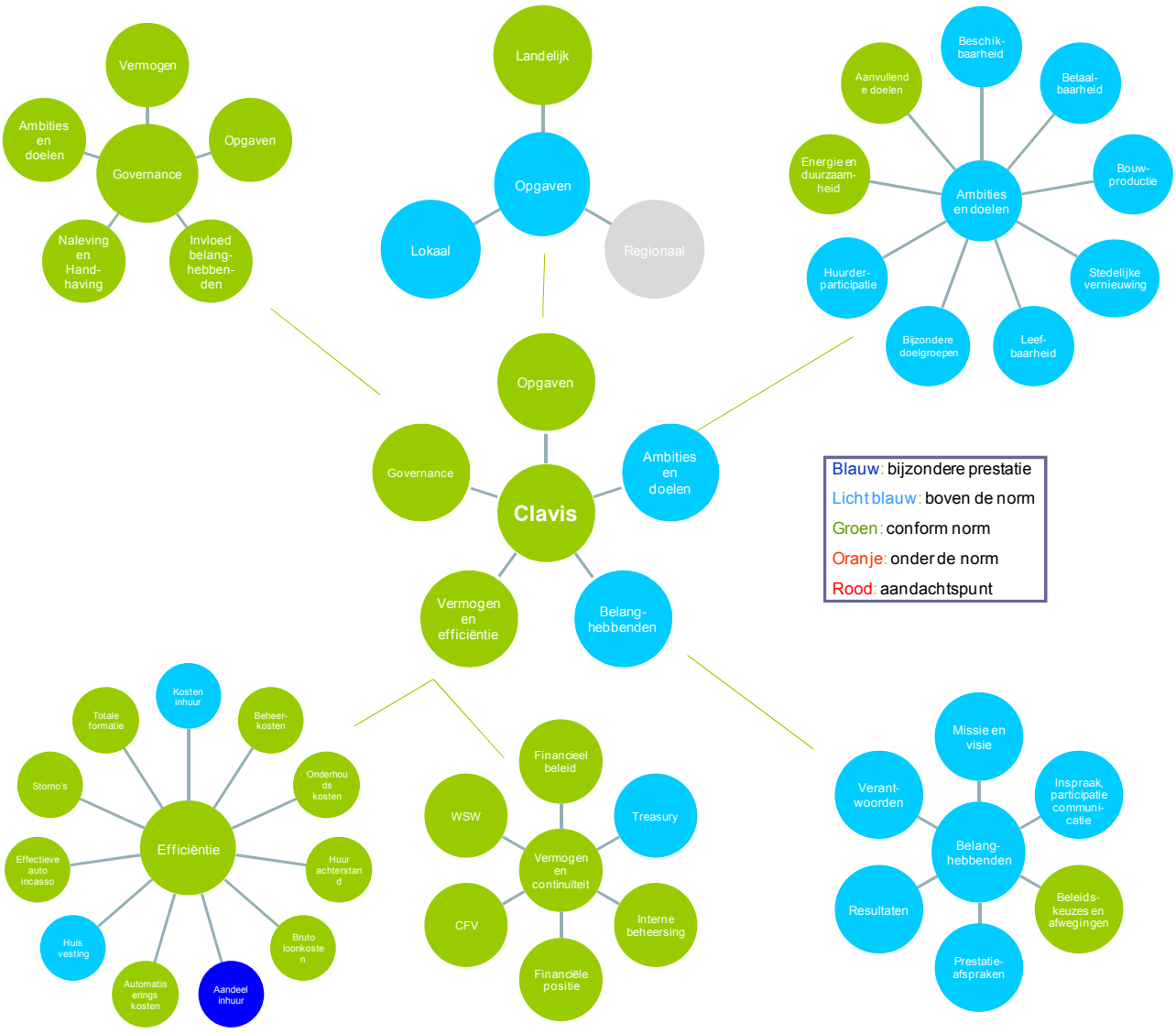
Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

Kwalitatieve score	Toelichting	Kwantitatieve score	Kleurcode
Bijzondere prestatie (zeer goed)	Prestatie wijkt in positieve zin sterk af van toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en/of PwC	8,0 en hoger	Blauw
Boven de norm (goed)	Prestatie is duidelijk boven de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel ‘bijzondere prestatie’ gegeven wordt	Lager dan 8,0 en hoger dan 7,0	Lichtblauw
Conform de norm (voldoende)	Prestatie komt overeen met het opgestelde toetsingskader, de verwachting van de belanghebbenden en/of PwC (de norm)	6,0 tot en met 7,0	Groen
Onder de norm (onvoldoende)	Prestatie is minder dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel ‘aandachtspunt’ gegeven wordt	Lager dan 6,0 en hoger dan 5,0	Oranje
Aandachtspunt	Prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van toetsingskader, verwachtingen belanghebbenden en/of PwC	5,0 en lager	Rood

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Op de volgende pagina wordt het totaaloverzicht van de scores getoond in de PwC-Visitatiescorekaart. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer welke is gebaseerd op de zes onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De volgens het SEV visitatiestelsel 3.0 integrale scorekaart met bijbehorende spinnenwebben zijn opgenomen in bijlage E en F.

PricewaterhouseCoopers Visitatiescorekaart, 2010



Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Clavis open en transparant te maken.

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (hierna: SEV) heeft, onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties, vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel. PwC is vanaf het begin betrokken bij het opzetten van dit visitatiestelsel.

Clavis beschouwt een maatschappelijke visitatie als een belangrijk instrument om de prestaties van de corporatie te kunnen duiden en verantwoorden. Tevens is het voor Clavis van belang dat zij leert van de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie. PwC is door Clavis geselecteerd voor de uitvoering van de maatschappelijke visitatie.

De maatschappelijke visitatie bij Clavis, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. Deze visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector.

PwC hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de afgelopen twee jaar door PwC Advisory een adviesopdracht is uitgevoerd die betrekking heeft op de onderdelen van de visitatie.

PwC benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat zij voor het oordeel presteren naar vermogen en efficiëntie *geen* accountantscontrole heeft toegepast.

Uit hoofde van onze gedrags- en beroepsregels willen wij benadrukken dat wij weliswaar als onderdeel van onze werkzaamheden documenten van Clavis hebben beoordeeld, maar dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd en dat het maatschappelijke visitatie rapport ook niet gezien dient te worden als een accountantsrapportage.

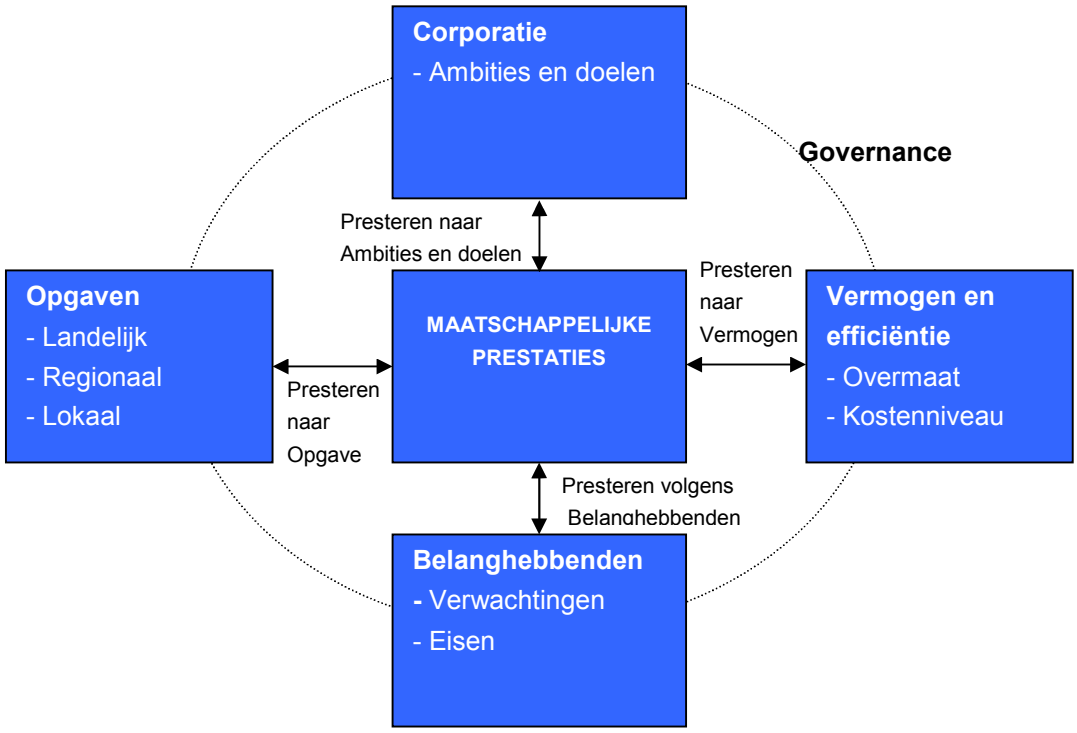
Vier kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

In het door de SEV ontwikkelde visitatiekader is sprake van vier kaders, namelijk:

a Presteren naar eigen ambities en doelen
b Presteren naar opgaven (vertaling van landelijke, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid)
c Presteren volgens de belanghebbenden
d Presteren naar vermogen en efficiëntie.

Governance functioneert als een vijfde, bijzonder kader, waarmee de overige kaders met elkaar worden verbonden. De volgende figuur geeft dit weer.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie Clavis



Bron: PricewaterhouseCoopers/ SEV, 2010

Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van Clavis te geven, zijn de volgende vragen beantwoord:

a Hoe presteert Clavis in verhouding tot haar eigen ambities en doelen?
b Hoe presteert Clavis in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
c Hoe presteert Clavis volgens de belanghebbenden?
d Hoe presteert Clavis gelet op het beschikbare vermogen en hoe efficiënt presteert Clavis?
e Hoe presteert Clavis op het gebied van Governance?

Bij de beantwoording van bovenstaande vragen wordt een reikwijdte van vier jaar gehanteerd. Er is twee jaar teruggekeken (over 2008 en 2009) en twee jaar vooruit (over 2010 en 2011). Het eindoordeel wordt met name gebaseerd op de toetsing van de geleverde prestaties over de periode 2008-2009.

PwC heeft bij het toetsen gebruik gemaakt van het visitatiekader 3.0. Onderdeel van dit kader is een kwantitatieve beoordeling op onderdelen die samen en op basis van een wegingsfactor het eindoordeel bepalen. Deze onderdelen worden onderstaand weergegeven. Het percentage geeft de wegingsfactor weer:

a Feitelijke prestatie (70%)
b Kennis en inzicht (10%)
c Planning (10%)
d Monitoring (10%).

De eindscore voor het maatschappelijk presteren van Clavis ontstaat door de gewogen onderdeelscores te middelen.

Aanpak

PwC heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die Clavis haar beschikbaar heeft gesteld, een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Daarnaast heeft PwC een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet. Naar aanleiding van de vragenlijsten zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het managementteam en functionarissen op sleutelposities (zie bijlage C), om de beantwoorde vragenlijsten aan te vullen dan wel te specificeren.

Vervolgens heeft PwC externe belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Clavis.

PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van Clavis zijn afgemeten. Dit toetsingskader is in overleg met het managementteam vastgesteld.

Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

a Hoofdstuk 1 beschrijft de missie, ambities en doelstellingen van Clavis en de mate waarin Clavis deze doelstellingen heeft gerealiseerd.
b Hoofdstuk 2 beschrijft in welke mate Clavis de landelijke, regionale en lokale opgaven naar haar eigen beleid heeft vertaald.
c Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden.
d Hoofdstuk 4 geeft het oordeel weer over het presteren naar vermogen en continuïteit.
e Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over presteren naar efficiëntie.
f Hoofdstuk 6 bevat het oordeel over governance.

In bijlage A is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die Clavis ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Clavis. Bijlage B bevat een overzicht van de toetsing van doelstellingen. In bijlage C is een overzicht opgenomen van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. Bijlage D bevat een overzicht van de belanghebbenden die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage E is een integrale scorekaart opgenomen. Bijlage F bevat de prestatiespinnenwebben.

1 Clavis presteert goed naar ambities en doelen

1.01 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en doelstellingen van Clavis. De doelen worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Clavis. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Clavis haar ambities en doelen realiseert en kan een oordeel worden gegeven over haar presteren.

Aanpak presteren naar eigen ambities en doelen

1.02 Bij het beoordelen van het presteren van Clavis naar ambities en doelen is PwC uitgegaan van de acht prestatievelden van de SEV:

a Beschikbaarheid
b Betaalbaarheid
c Bouwproductie
d Stedelijke vernieuwing
e Energie en duurzaamheid
f Leefbaarheid
g Bijzondere doelgroepen
h Huurdersparticipatie
i Aanvullende doelen.

1.03 Aanvullend op de hierboven beschreven prestatievelden is één extra veld opgenomen. Dit prestatieveld, ‘‘aanvullende doelen’ omvat doelstellingen die vanwege hun meerdimensionale karakter niet onder bovengenoemde prestatievelden kunnen worden geschaard.

1.04 Bij het toekennen van het eindoordeel per prestatieveld is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

a Feitelijke prestatie (70%)
b Kennis en inzicht (10%)
c Planning (10%)
d Monitoring (10%).

1.05 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per prestatieveld meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is ervoor gekozen de feitelijke prestatie per prestatieveld te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle prestatievelden gezamenlijk te behandelen.

Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen: goed

1.06 De volgende tabel vermeldt het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelen. Hierbij wordt de vraag beantwoord in hoeverre Clavis erin slaagt de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2008-2009.

Tabel 1-1: eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen

Onderwerp	I Prestatie (70%)	II Kennis en inzicht (10%)	II Planning (10%)	IV Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Beschikbaarheid	7,5				**7,2**
Betaalbaarheid	7,3				**7,1**
Bouwproductie	7,5				**7,2**
Stedelijke vernieuwing	7,3				**7,1**
Energie en duurzaamheid	7,1				**6,9**
Leefbaarheid	7,3				**7,1**
Bijzondere doelgroepen	7,3				**7,1**
Huurdersparticipatie	7,3				**7,1**
Aanvullende doelen	7,2				**7,0**
Eindoordeel	**7,3**	**7**	**5,5**	**7**	**7,1**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Missie en visie van Clavis zijn goed doorvertaald naar doelstellingen

1.07 De missie en visie van Clavis luidt als volgt:

Missie

- **'Het actief en in nauwe samenwerking met andere partijen onze beschikbare middelen inzetten om te zorgen dat mensen wonen en leven in wijken waar ze zich thuis voelen'**

Visie

- **We richten ons primair op mensen met een laag inkomen en op kwetsbare groepen. Daarnaast bedienen we de middeninkomens**
- **We investeren naast vastgoed ook in sociaal-maatschappelijke maatregelen. We willen namelijk dat onze klanten optimaal woonplezier hebben. Zijn er maatschappelijke belemmeringen die dit in de weg staan? Dan is het onze taak bij te dragen aan een oplossing**
- **We investeren ook in niet wijkgebonden voorzieningen die indirect bijdragen aan het woonplezier van onze klanten: voorzieningen die zorgen voor een florerend Terneuzen**
- **We willen samen met andere partijen werken aan ons doel. Daarom betrekken we onze klanten, belanghouders en samenwerkingspartners bij beslissingen. Zo weten zij wat zij van ons kunnen verwachten. Wij willen ook weten wat we van hen kunnen verwachten. We kunnen en willen immers niet alleen de vraagstukken die spelen in de wijken aanpakken**

1.08 Clavis heeft in 2008 haar ondernemingsplan 'De wijk centraal' gelanceerd waarin de ambities zijn geformuleerd in de vorm van strategische doelstellingen. Per doelstelling wordt vervolgens aangegeven welke activiteiten nodig zijn om het beoogde resultaat te realiseren. Een voorbeeld hiervan is de strategische doelstelling om te investeren in de wijk. Clavis brengt dit tot uitvoering door zich onder meer op te stellen als wijkregisseur en het gebruik van wijkteams. Daarnaast worden meerdere activiteiten ontplooid op het gebied van leefbaarheid. Dit doet Clavis middels sponsoring en het opzetten van buurtbemiddeling.

1.09 De strategische doelstellingen vormen de leidraad voor het maatschappelijk functioneren van Clavis. Per strategische doelstelling heeft Clavis haar tactische en operationele doelstellingen uiteengezet over de planperiode. PwC is van mening dat de doelstellingen van Clavis goed samenhangen met haar strategische koers.

1.10 In het volgende onderdeel wordt per SEV-prestatieveld ingegaan op de doelstellingen en prestaties van Clavis.

Clavis heeft haar doelstellingen over de periode 2008-2009 goed gerealiseerd

1.11 In de onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de feitelijke prestaties die Clavis heeft geleverd ten aanzien van de door SEV opgestelde prestatievelden. Bij het bepalen van haar doelstellingen houdt Clavis rekening met meerdere beleidsaspecten, die bovendien zijn gericht op een integrale aanpak van doelen, aandachtspunten en problemen.

1.12 PwC heeft bewust afgezien van een uitgebreide opsomming van alle door Clavis geplande en uitgevoerde initiatieven in de onderzoeksperiode, omdat anders het rapport te omvangrijk zou worden. In plaats daarvan is ervoor gekozen het oordeel per onderwerp te onderbouwen met enkele voorbeelden van prestaties. De toetsing is echter gebaseerd op een groter aantal doelen dan door PwC in dit hoofdstuk wordt beschreven. In bijlage B is het totaal overzicht van doelen en prestaties opgenomen. Aangezien de in de tabellen opgenomen doelstellingen en prestaties niet volledig zijn opgenomen, kan het voor komen dat de getoonde totaalscore niet het gemiddelde is van de in de tabel getoonde onderdeelscores.

Presteren naar beschikbaarheid scoort goed

1.13 De SEV definieert beschikbaarheid als ‘het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen’.

1.14 Een selectie van de door Clavis geformuleerde doelstellingen in het kader van beschikbaarheid zijn in tabel 1-2 opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

Tabel 1-2: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Kernvoorraad beschikbaar houden voor de primaire doelgroep	Gerealiseerd	7,5
Verkoop van 84 woningen (bestaand bezit)	Gerealiseerd	7,5
Opplussen van woningen voor senioren		7,5
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	**Gem. ca. 7,5**
Eindoordeel	**Goed (boven de norm)**	**7,5**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.15 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Clavis meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'beschikbaarheid' het eindoordeel 'goed' toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.16 Clavis beschikt over ruim voldoende woningen voor haar primaire doelgroep. In 2008 had Clavis 2409 in de categorieën goedkoop en bereikbaar (tot huurprijs 535,33). Dit komt overeen met ruim 95% van de totale voorraad. In 2009 bedroeg dit ruim 96%.

1.17 Clavis had zich ten doel gesteld om in de periode 2008-2012 84 (bestaande) woningen te verkopen. In 2008 zijn er 3 woningen verkocht. In 2009 waren dat 58 woningen. In totaal verkocht Clavis in de eerste twee jaar van haar planperiode 61 woningen. Dit is ruim 70% van de doelstelling, terwijl er nog drie jaren te gaan zijn. Clavis is daarmee op de goede weg bij het realiseren van haar verkoopdoelstelling. Om die reden kent PwC voor deze prestatie het oordeel boven de norm toe.

1.18 Clavis heeft als ambitie ervoor te zorgen dat huurders langer zelfstandig kunnen blijven wonen. Een middel om dit te bereiken is het opplussen van bestaande woningen. In 2009 heeft Clavis een selectie van de op te plussen woningen gemaakt. De werkzaamheden zullen in 2010 en later plaatsvinden.

Presteren naar betaalbaarheid scoort goed

1.19 De SEV definieert betaalbaarheid als 'het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen'.

1.20 In tabel 1-3 zijn de door Clavis geformuleerde doelstellingen ten aanzien van betaalbaarheid opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

Tabel 1-3: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Hanteren van een inflatievolgend huurprijsbeleid	Gerealiseerd	7
Kernvoorraad van minimaal 2.000 woningen behouden, waarbij toewijzingen van nieuwe verhuringen aan de primaire doelgroep worden gedaan	Gerealiseerd	7,5
Eindoordeel	**Goed (boven de norm)**	**7,3**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.21 Clavis heeft in de periode 2008-2009 een inflatievolgend huurprijsbeleid gevoerd. Omdat dit beleid aansluit op bestaande regelgeving kent PwC voor deze prestatie het oordeel conform de norm toe.

1.22 Clavis heeft in de periode 2008-2009 ruim 2.500 woningen in de bereikbare categorie beschikbaar gesteld waarbij in dezelfde periode voor gemiddeld 67% nieuwe verhuringen heeft toegewezen aan de primaire doelgroep.

Presteren naar bouwproductie scoort goed

1.23 De SEV definieert bouwproductie als 'het ontwikkelen en realiseren van woningen'. In tabel 1-4 wordt het eindoordeel voor bouwproductie weergegeven.

Tabel 1-4: eindoordeel presteren naar bouwproductie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Realiseren van 155 nieuwbouwwoningen	Gerealiseerd	7,5
Ontwikkelen van nieuwbouw koopwoningen	Gerealiseerd	7,5
Eindoordeel	**Goed (boven de norm)**	**7,5**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.24 Op basis van bovenstaande bevinding kent PwC voor het prestatieveld 'bouwproductie' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

1.25 In totaal heeft Clavis in de periode 2008-2009 86 woningen gerealiseerd. Enkele voorbeelden van deze nieuwbouwprojecten zijn de semi-bungalows in Lievenspolder, de woningen in het voormalig klooster en de woningen in de binnenstad van Terneuzen. Halverwege haar planperiode zit Clavis net iets boven de helft van de te realiseren nieuwbouwwoningen. Op basis van deze prestatie kent PwC het oordeel goed toe.

1.26 In totaal heeft Clavis in de periode 2008-2009 86 woningen gerealiseerd. Enkele voorbeelden van deze nieuwbouwprojecten zijn de semibungalows in Lievenspolder, de woningen in het voormalig klooster en de woningen in de binnenstad van Terneuzen. Momenteel heeft Clavis nog in ontwikkeling het project Kop van de Noordstraat en de Pattistpark woonzorgappartementen aan de Scheldedijk.

Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort goed

1.27 De SEV definieert stedelijke vernieuwing als het 'aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw'.

Tabel 1-5: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Sloop van 41 woningen	Deels gerealiseerd	7
Afmaken herstructureringsbeleid (diverse wijken)	Gerealiseerd	7,5
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	**Gem. ca. 7,3**
Eindoordeel	**Goed (boven de norm)**	**7,3**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.28 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Clavis meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'stedelijke vernieuwing' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.29 Clavis had zich ten doel gesteld om in de periode 2008-2009 41 woningen te slopen. De geplande sloop van 38 woningen heeft in april 2010 plaatsgevonden. Omdat er nog geen overeenstemming met de gemeente is bereikt met betrekking tot het herstructureringsplan van de betreffende wijk loopt de sloop achter op schema.

1.30 In de jaren 2008 en 2009 heeft Clavis aan diverse herstructureringsprojecten gewerkt. Een aantal voorbeeldprojecten zijn:

a Zuiderpark: in 2008 was Clavis gestart met een interactief planproces en in dit kader waren de bewoners geïnformeerd over het beoogde plan van aanpak. Samen met de gemeente zal Clavis een stedenbouwkundige verkenning van de wijk laten maken.
b Lievenspolder: Inmiddels is de eerste fase van dit project afgerond. In 2010 worden locaties zoals de Dokweg, St. Willibrordschool, onderzocht op herontwikkeling.
c Triniteit: Clavis heeft in 2009 samen met de gemeente weer een begin gemaakt van de eerder gestarte herstructurering.

Presteren naar energie en duurzaamheid scoort goed

1.31 De SEV definieert energie en duurzaamheid als het 'toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen'. In tabel 1-6 is een selectie opgenomen van de door Clavis geformuleerde doelstellingen voor de periode 2008-2009 ten aanzien van energie en duurzaamheid.

Tabel 1-6: eindoordeel presteren naar energie en duurzaamheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Energie- en milieubeleid nader ontwikkelen en vaststellen	Gerealiseerd	7
Vervanging oude cv-ketels door HR-ketels	Gerealiseerd: continu proces	7
Deelname aan Beter Peter	Gerealiseerd	7,5
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	**Gem. ca. 7**
Eindoordeel	**Goed (boven de norm)**	**7,1**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.32 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Clavis meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘energie en duurzaamheid’ het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea’s wordt dit oordeel toegelicht.

1.33 Clavis heeft in 2009 haar energie en milieubeleidsplan vastgesteld. Het beleid van Clavis is erop gericht om het gemiddelde energieverbruik van de woningvoorraad binnen 10 jaar daalt met 20% ten opzichte van het huidige gebruik.

1.34 In 2008 heeft Clavis op verzoek van huurders 98 oude cv-ketels vervangen door HR-ketels. In 2009 bedroeg dit 215.

1.35 In het kader van energie en duurzaamheid neemt Clavis ook deel aan het project BeterPeter. Niet de woning, maar de huurder staat centraal bij BeterPeter, waarbij gedrag het uitgangspunt is. BeterPeter bestaat sinds het najaar 2009 en heeft tot op heden ruim 40 corporaties die zich hieraan hebben aangesloten. Momenteel bevindt Clavis zich in de opstartfase van dit project.

Presteren naar leefbaarheid en veiligheid scoort goed

1.36 De SEV definieert leefbaarheid en veiligheid als het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt. In tabel 1-7 is het oordeel voor presteren naar leefbaarheid weergegeven.

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar leefbaarheid en veiligheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Ontwikkeling van een Foyer de Jeunesse	Deels gerealiseerd	7
Oren-en-ogen-functie van medewerkers Clavis beter ontwikkelen en organiseren	Gerealiseerd	7,5
Opzetten buurtbemiddelingproject	Gerealiseerd	7,5
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	**Gem. ca. 7,3**
Eindoordeel	**Goed (boven de norm)**	**7,3**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.37 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Clavis meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'leefbaarheid en veiligheid' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.38 In 2008 heeft Clavis, op verzoek van AZZ, gezocht naar een geschikte locatie voor de bouw van de Foyer de Jeunesse. Dit is een voorziening met ca. 20 kamers voor jongeren die onder begeleiding leren wonen. In 2009 wordt de financiële mogelijkheid voor de realisatie hiervan nog onderzocht.

1.39 Om de oren-en-ogen-functie beter te organiseren is in het voorjaar van 2009 de organisatie van Clavis omgezet naar een wijkgerichte organisatie, waarvan een belangrijk onderdeel bestaat uit drie wijkteams. Hiermee wil Clavis meer grip houden op haar wijken en zodoende ook de leefbaarheid verbeteren.

1.40 In 2008 hebben de gemeente Terneuzen, Clavis, collega-corporatie Woongoed Zeeuws Vlaanderen en de politie het initiatief genomen om door middel van bemiddeling door onpartijdige vrijwilligers aan oplossingen te werken voor problemen tussen buren. In 2009 heeft Clavis dit voortgezet.

Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort goed

1.41 De SEV definieert aandacht voor bijzondere doelgroepen als het 'voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien'. In de volgende tabel worden de doelstellingen ten aanzien van de bijzondere doelgroepen opgenomen.

Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Opzetten Woon'her'kansenproject	Gerealiseerd	7,5
Realiseren van twee brede scholen	Deels gerealiseerd	7
Woningvoorraad senioren onderverdelen naar toegankelijkheid	Gerealiseerd	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	**Gem. ca. 7,3**
Eindoordeel	**Goed (boven de norm)**	**7,3**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.42 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Clavis meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'bijzondere doelgroepen' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

1.43 Ten behoeve van het Woon'her'kansenproject heeft Clavis met de gemeente en Woongoed Zeeuws-Vlaanderen een samenwerking opgezet om ontruimingen van woningen te voorkomen. Er zijn ook afspraken gemaakt over de condities waaronder in het verleden ontruimde huurders een nieuwe kans op de woningmarkt kunnen krijgen.

1.44 Clavis had zich ten doel gesteld om twee brede scholen te realiseren. Uiteindelijk heeft zij één brede school in de wijk Lievenspolder opgeleverd.

1.45 Verder heeft Clavis in 2009 haar woningen in seniorencomplexen onderverdeeld naar de toe- en doorgankelijkheid met een rolstoel of rollator en hebben op basis daarvan een score toegekend aan de verschillende woningtypen.

Presteren naar huurdersparticipatie scoort goed

1.46 De SEV definieert huurdersparticipatie als het 'betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid'. In de volgende tabel worden de doelstellingen opgenomen ten aanzien van huurdersparticipatie.

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar huurdersparticipatie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Bespreken beleidszaken met bewonersraad	Gerealiseerd	7
Bewonersparticipatie organiseren bij ontwikkeling van wijkplannen	Gerealiseerd	7,5
Gebruik enquêtes en klantenpanels intensiveren	Gerealiseerd	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	**Gem. ca. 7,3**
Eindoordeel	**Goed (boven de norm)**	**7,3**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.47 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Clavis meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'huurdersparticipatie' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.48 Clavis voert structureel overleg met de bewonersraad. Tijdens deze bijeenkomsten worden verschillende beleidszaken besproken. De bewonersraad werd ook betrokken bij het opstellen van het wijkplan voor Oudelandse Hoeve.

1.49 Naast regelmatig overleg met de bewonersraad peilt Clavis de mening van haar huurders middels enquêtes en klantenpanels.

Presteren naar 'aanvullende doelen' scoort goed

1.50 Onder het prestatieveld 'aanvullende doelen' zijn de doelen van Clavis opgenomen die niet direct onder één van de door SEV gedefinieerde prestatievelden kunnen worden geschaard.

Tabel 1-10: eindoordeel presteren naar aanvullende doelstellingen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Opnieuw vaststellen van basiskwaliteit per woningtype	Gerealiseerd	7
Meedoen aan Zeeuws-Vlaamse initiatieven om mensen van buiten de regio te interesseren om in de streek te komen wonen	Gerealiseerd: In uitvoering	8
Onderhoudsbeleid nader ontwikkelen en vaststellen (waar, welke woningen, welke prijs, wanneer, betrekken wensen bewoners)	Gerealiseerd	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	**Gem. ca. 7**
Eindoordeel	**Goed boven de norm)**	**7,2**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.51 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Clavis meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘aanvullende doelen’ het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea worden deze prestaties toegelicht.

1.52 Clavis heeft in 2008 het kwaliteitsniveau per prijsklasse en doelgroep vastgelegd. Tevens is per complex aangegeven welke woningen bij mutatie wel en niet naar het basiskwaliteitsniveau worden aangepast.

1.53 In de periode 2008-2009 heeft Clavis diverse initiatieven ontplooid om mensen van buiten de regio te interesseren om in de streek te komen wonen. Dit heeft geleidt tot onder andere deelname aan een ‘emigratiebeurs’. Ook aan Zilt Zeeland wordt door Clavis een bijdrage geleverd. Zilt Zeeland is een magazine over Zeeland naar een idee van de Zeeuwse corporaties.

Uitkomsten overige oordeelsvelden

1.54 Naast een beoordeling van de feitelijke prestaties wordt ook een oordeel gegeven over:

a Kennis en inzicht
b Planning
c Monitoring.

1.55 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

Clavis beschikt over voldoende kennis en inzicht ten aanzien van de ambities en doelen (7)

1.56 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV kennis en inzicht als volgt: 'De corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelen.'

1.57 In haar ondernemingsplan 2008-2012 formuleert Clavis haar strategische ambities. Vervolgens worden deze ambities vertaald naar tactische en operationele doelstellingen voor de uit te voeren projecten en activiteiten.

1.58 Hoewel Clavis haar streefbeelden en de opgaven waarvoor zij verwacht te komen staan heeft vertaald naar doelstellingen, heeft de doorvertaling naar meetbare eenheden vooralsnog niet op alle onderdelen plaatsgevonden. Verkoopdoelstellingen worden bijvoorbeeld wel vertaald naar meetbare eenheden. Ook doelstellingen ten aanzien van de nieuwbouwproductie zijn geformuleerd in meetbare indicatoren. De maatschappelijke doelstellingen die vaak van kwalitatieve aard zijn, zijn vooralsnog niet vertaald naar meetbare indicatoren. Door doelstellingen meetbaar te maken, is het voor Clavis mogelijk om effectiever resultaat gericht te sturen in plaats van het inputgerichte. Met andere woorden, het gaat niet alleen om wat wordt uitgevoerd (projecten of activiteiten) maar met name wat het beoogde resultaat is en hoe die eruit dient te zien. Overigens kan deze verdieping relatief eenvoudig worden aangebracht. Voor het onderdeel kennis en inzicht kent PwC het oordeel voldoende toe. Daarbij adviseert PwC wel om aandacht te besteden aan de vertaling van doelen naar meetbare indicatoren.

Clavis plant haar eigen ambities en doelen onvoldoende (5,5)

1.59 Voor presteren naar eigen ambities en doelen definieert de SEV planning als volgt: 'De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten. Bij de doelen wordt aangegeven welke kosten ermee zijn gemoeid en op welke wijze in deze kosten wordt voorzien'.

1.60 Zoals hierboven beschreven, heeft Clavis in onvoldoende mate haar doelstellingen meetbaar gemaakt. Daarnaast heeft PwC op basis van de door Clavis ter beschikking gestelde brondocumenten niet kunnen vaststellen dat Clavis jaarplannen of een gedetailleerde planning per doelstelling gebruikt. In de plaats hiervoor wordt een activiteitenoverzicht gehanteerd waarin uiteen is gezet in welk jaar bepaalde projecten en/ of activiteiten uitgevoerd dienen te worden. PwC is van mening dat deze methode van planning onvoldoende handvaten biedt om op een effectief en efficiënte wijze activiteiten te ondernemen. Daarnaast is het tevens niet mogelijk om goed te kunnen monitoren. Voor een gedegen monitoring is het noodzakelijk om zowel meetbare doelen te hebben maar ook een gedetailleerde tijdspad voor de verschillende doelen te hanteren.

Clavis monitort haar prestaties naar eigen ambities en doelen voldoende (7)

1.61 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV Monitoring als volgt: ‘De corporatie evalueert jaarlijks het presteren naar doelen en ambities en stelt bij onderpresteren op basis van de evaluatie een verbeterplan op.’

1.62 PwC heeft op basis van de door Clavis aangeleverde brondocumenten niet kunnen vaststellen dat er gebruik wordt gemaakt van periodieke rapportages waarin de voortgang van de verschillende ontplooide initiatieven wordt bijgehouden. Momenteel wordt een activiteitenoverzicht gebruikt om de voortgang van projecten en activiteiten te monitoren. Dit gebeurt periodiek tijdens een overleg van het management team. Clavis heeft overigens aangegeven ten behoeve van monitoring haar rapportages beter te laten aansluiten op de operationele activiteiten. PwC kent voor het onderdeel monitoring het oordeel voldoende toe.

2 Clavis vertaalt de opgaven goed naar beleid

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de mate waarin Clavis de landelijke, regionale en lokale opgaven over de periode 2008 – 2011 heeft vertaald naar haar eigen beleid. PwC heeft bewust afgezien van een uitgebreide opsomming van alle door Clavis geplande en uitgevoerde initiatieven in de onderzoeksperiode, omdat het rapport hiermee te omvangrijk zou worden. In plaats daarvan is er voor gekozen het oordeel per onderwerp te onderbouwen met enkele voorbeelden van prestaties. De toetsing is echter gebaseerd op een groter aantal ambities en doelen dan in dit rapport wordt beschreven.

Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: boven de norm

2.02 Clavis slaagt er goed in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar beleid. Zoals uit tabel 2-1 blijkt scoort Clavis op alle onderdelen boven de norm. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV- toetsingskader en/ of de verwachting van PwC die deels gebaseerd is op de prestaties van andere corporaties en de mening van de belanghebbenden die in het kader van de maatschappelijke visitatie van Clavis zijn geïnterviewd. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt het oordeel toegelicht.

2.03 Bij het toekennen van het eindoordeel per type opgaven is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

a Feitelijke prestatie (70%)
b Kennis en inzicht (10%)
c Planning (10%)
d Monitoring (10%).

Tabel 2-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Prestatie	Kennis/ inzicht	Planning	Monitoring	Eindoordeel
Landelijk	Vertaald naar doelstellingen	7,2				**7,0**
Regionaal	Vertaald naar doelstellingen	P.M.				**P.M.**
Lokaal	Vertaald naar doelstellingen	7,4				**7,1**
Eindoordeel	**Goed**	**7,3**	**7**	**5,5**	**7**	**7,1**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

2.04 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per type opgave meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is er voor gekozen de feitelijke prestatie per type opgave te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle typen opgaven gezamenlijk te behandelen.

Landelijke opgaven goed vertaald naar beleid

2.05 In dit onderdeel wordt ingegaan op de mate waarin Clavis de landelijke opgaven heeft vertaald naar eigen beleid. In juni 2006 heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in ‘Ruimte geven, bescherming bieden, een visie op de woningmarkt’. VROM benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

a Huisvesten doelgroepen van beleid
b Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn
c Impuls stedelijke vernieuwing en sociaal economische maatregelen nemen
d Toevoeging van extra seniorenwoningen
e Energiebesparing op de bestaande voorraad

2.06 In september 2007 is de ‘Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie’ uitgebracht. Het document gaat in op de volgende doelstellingen (2009- 2012):

a Stimuleren krachtige steden en vitale wijkenbouw en duurzame ontwikkeling
b Garanderen van keuzemogelijkheden en betaalbaarheid op de woningmarkt.

2.07 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Clavis de landelijke opgaven voldoende heeft vertaald naar eigen doelstellingen. In de volgende tabel wordt beschreven hoe Clavis de landelijke opgaven heeft vertaald naar beleid.

Tabel 2-2: eindoordeel vertaling landelijke opgaven naar beleid

Opgaven	Beleid	Oordeel
Huisvesten van doelgroepen van beleid	Beleid gericht op het beschikbaar hebben van voldoende betaalbare woningen voor de primaire doelgroep	7,5
Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn	Beleid gericht op het toewijzen van nieuwe verhuringen aan de primaire doelgroep	7
Impuls stedelijke vernieuwing en sociaal economische maatregelen nemen	Beleid gericht op de herstructurering en stadsvernieuwing	7,5
Toevoeging extra seniorenwoningen	Beleid gericht op het opplussen van woningen voor senioren	7
Energiebesparing op de bestaande voorraad	Beleid gericht op milieu en duurzaamheid door onder meer toepassen van maatregelen om energiebesparing te realiseren	7
Eindoordeel	**Goed (boven de norm)**	**7,2**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Regionale opgaven

2.08 Hieronder wordt ingegaan op de mate waarin Clavis de regionale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid. In eerste instantie heeft PwC voor de regionale opgaven de woningbouwprogrammering van de Provincie Zeeland geraadpleegd. PwC is bij nadere bestudering van de regionale opgaven tot de conclusie gekomen dat op regionaal niveau de opgaven op een dermate hoog abstractieniveau geformuleerd zijn dat zij niet goed toetsbaar zijn. Om deze reden heeft PwC bewust afgezien van verdere behandeling van dit onderdeel.

2.09 Op het gebied van de regionale opgaven is Clavis op een proactieve wijze bezig om in samenwerking met de provincie, gemeenten en andere belanghouders, de opgaven, welke voor het gebied Zeeuws-Vlaanderen duiden op een krimp, inzichtelijk te krijgen en de gevolgen ervan te kunnen analyseren.

2.10 Inmiddels is er sinds de ondertekening van de prestatieafspraken in 2007 het een en ander veranderd in de lokale/regionale opgave. Zeeuws-Vlaanderen wordt gezien als krimpregio. Voor Terneuzen zal er nog niet direct sprake zijn van huishoudenskrimp omdat er nog enige tijd huishoudensverdunning zal plaatsvinden. Volgens de prognoses zal na 2025 ook in Terneuzen bevolkings- en huishoudenskrimp optreden. Dit heeft directe gevolgen voor de huidige opgave.

2.11 Het woningbezit van Clavis is eenzijdig opgebouwd en bestaat voor het merendeel uit eengezinswoningen. Naar dit woningtype zal in de (nabije) toekomst minder vraag komen is de verwachting. Dit geeft aanleiding tot het nadenken over herstructurering van enkele wijken om tot

een gedifferentieerder en toekomstbestendiger woningvoorraad te komen. Daarvoor zal allereerst de volkshuisvestelijke opgave voor Terneuzen in beeld gebracht moeten worden. Dit doet Clavis in nauwe samenwerking met de gemeente Terneuzen. Belangrijk daarbij is om ook te kijken naar de financiële polsstok van partijen. Dit kan echter pas als de opgave gedefinieerd is. Het definiëren van de volkshuisvestelijke opgave krijgt in 2010 haar beslag.

Tabel 2-3: eindoordeel vertaling regionale opgaven naar beleid

Opgave	Beleid	Oordeel
P.M.	P.M.	**P.M.**
Eindoordeel	**P.M.**	**P.M.**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Lokale opgaven goed vertaald naar beleid

2.12 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Clavis de lokale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

2.13 De lokale opgaven zijn gebaseerd op de prestatieafspraken met de gemeente Terneuzen.. In dit onderdeel wordt een selectie van de lokale opgaven van Clavis benoemd. Op lokaal niveau zijn de belangrijkste opgaven gericht op de volgende punten:

a De corporaties garanderen de beschikbaarheid van voldoende woningen voor het huisvesten van de primaire doelgroep
b De corporaties garanderen dat de vrijkomende huurwoningen voor de primaire doelgroep aan de primaire doelgroep zullen worden toegewezen
c Vijftig procent van de te huisvesten statushouders wordt door Stichting Clavis bediend
d Opstarten van een Interactief planproces door DHV

2.14 Clavis heeft de in de prestatieafspraken opgenomen opgaven goed vertaald naar haar beleidsdoelstellingen.

Tabel 2-4: eindoordeel vertaling lokale opgaven

Opgave	Beleid	Oordeel
De corporaties garanderen de beschikbaarheid van voldoende woningen voor het huisvesten van de primaire doelgroep	Beleid gericht op kernvoorraad beschikbaar houden voor de primaire doelgroep	7,5
De corporaties garanderen dat de vrijkomende huurwoningen voor de primaire doelgroep aan de primaire doelgroep zullen worden toegewezen	Beleid gericht op het toewijzen van nieuwe verhuringen aan de primaire doelgroep	7
Vijftig procent van de te huisvesten statushouders wordt door Stichting Clavis bediend	Beleid gericht op de huisvesting van statushouders	7
Opstarten van een Interactief planproces	Beleid gericht op interactief planproces in Zuiderpark	8
Eindoordeel	**Goed (boven de norm)**	**7,4**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Uitkomsten overige oordeelsvelden

2.15 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:

a Kennis en inzicht (7)
b Planning (5,5)
c Monitoring (7).

2.16 De prestaties van Clavis op deze drie oordeelsvelden met betrekking tot presteren naar opgaven hangen nauw samen met de in het voorgaande hoofdstuk beschreven overige oordeelsvelden. Immers de opgaven waarvoor Clavis staat hangen ook nauw samen met de door haar geformuleerde doelstellingen. Om deze reden wordt in dit hoofdstuk volstaan met een verwijzing naar de in het voorgaande hoofdstuk beschreven toetsing.

3 Clavis acteert volgens belanghebbenden boven de norm

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Clavis. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie. Allereerst wordt in dit hoofdstuk de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Clavis toegelicht en worden, per onderdeel van de beleidscyclus, de oordelen toegelicht.

3.02 Ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn in totaal 8 belanghebbenden bevraagd in 7 interviews. Een overzicht van de bevraagde belanghebbenden is opgenomen in bijlage A. Daarin is ook uitgelegd op welke wijze de belanghebbenden zijn ingedeeld in de verschillende categorieën. Om tot een totaaloordeel ‘presteren volgens belanghebbenden’ te komen, zijn met de belanghebbenden achtereenvolgens de volgende onderwerpen besproken:

a Missie en visie.
b Inspraak, participatie en communicatie.
c Beleidskeuzes en afwegingen.
d Prestatieafspraken.
e Resultaten.
f Verantwoording.

3.03 De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van deze onderdelen worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk besproken.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is boven de norm

3.04 De belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van Clavis met gemiddeld een 7,4[1]. De scores op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kan worden aangemerkt als een prestatie boven de norm. De belanghebbenden beschrijven Clavis aan de hand van de volgende kenmerken:

a Proactief richting bewoners.
b Behoudend en risicomijdend.
c Rustig en standvastig.
d Betrouwbaar .
e Sociaal.
f Lokaal betrokken.

3.05 De volgende tabel bevat het oordeel over het maatschappelijk presteren van Clavis per belanghebbendengroep.

[1] De scores van het ROC zijn niet meegewogen omdat deze belanghebbende, vanwege onvoldoende zicht op de prestaties van Clavis, niet op alle onderdelen een cijfer heeft kunnen geven.

Tabel 3-1: oordeel per belanghebbendengroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeente	6,2
Zorg- en welzijnsinstellingen	7,8
Bewonersvertegenwoordiging	7,9
Collega-corporaties	7,8
Eindoordeel	7,4

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.06 In onderstaand tabel wordt per belanghebbendengroep de aanbevelingen weergegeven.

	Aanbevelingen
Gemeente Terneuzen	• Meer contact met de RvC, waarbij de gemeente de rol heeft van belanghebbende (en niet belanghouder). • Vertaalslag maken van ideeën naar implementeren (‘het doen’).
Zorg- en welzijnsinstellingen	• Clavis zou soms wat risicovoller kunnen ondernemen en kansen kunnen benutten wanneer die zich voordoen. • Slagvaardigheid in de besluitvorming kan worden verbeterd.. • Innovatie van woningen: Het complex De Veste zou kunnen worden opgeknapt. • Duidelijke positionering kiezen en vervolgens uitdragen. • Beperk het intern overleg en behoudt evenwichtig contact met de achterban. • Stakeholdersbijeenkomst: instrumentarium heroverwegen gezien de verschillende groepen belanghebbenden (en dus belangen).
Onderwijs	• Aandacht hebben voor woonruimte voor leerlingen die niet thuis kunnen wonen en mogelijk aanbieden van relevante stageplekken. Deze leerlingen zouden mogelijk kunnen worden ingezet in Foyer de Jeunesse. • Doe een landmarkproject (maar wel doordacht). Blijf tegelijkertijd dicht bij de kerntaak.
Bewonersraad	• Clavis onderneemt veel (maatschappelijke) projecten maar brengt dat nog onvoldoende naar buiten. De PR kan dus beter. • De wijkgerichte aanpak liep aanvankelijk stroef. Het is verstandig om dit proces te evalueren. • Meer consistentie in het beleid.

3.07 In de volgende tabel wordt het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven.

Tabel 3-3: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per onderdeel

Onderwerp	Oordeel
Missie en visie	7,5
Inspraak, participatie en communicatie	7,7
Beleidskeuzes en afwegingen	6,8
Prestatieafspraken	7,3
Resultaten	7,6
Verantwoording	7,6
Eindoordeel	**7,4**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.08 In het vervolg van dit hoofdstuk worden de oordelen van de belanghebbenden toegelicht per onderdeel.

Missie en visie scoren goed

3.09 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Clavis overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden. Het gemiddelde rapportcijfer voor de kwaliteit van de missie en visie van Clavis is een 7,5. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel missie en visie.

Tabel 3-4: oordeel per belanghebbende onderdeel missie en visie

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeente	6,5
Zorg- en welzijnsinstellingen	8,0
Bewonersvertegenwoordiging	7,5
Collega-corporaties	8,0
Eindoordeel	**7,5**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.10 De belanghebbenden zijn van mening dat Clavis haar missie op een goede manier heeft verwoord en deze consequent uitdraagt. De bewonersraad is echter van mening dat de visie een hoger ambitieniveau zouden kunnen hebben. De gemeente Terneuzen geeft aan dat de missie en visie van Clavis niet duidelijk zijn voor de gemeente.

Inspraak, participatie en communicatie scoren goed

3.11 Het onderdeel inspraak, participatie en communicatie gaat in op de mate waarin Clavis haar belanghebbenden betrekt bij de beleidsontwikkeling en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel inspraak, participatie en communicatie.

Tabel 3-5: oordeel per belanghebbendengroep inspraak, communicatie, participatie

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeente	7,5
Zorg- en welzijnsinstellingen	7,3
Bewonersvertegenwoordiging	9,0
Collega-corporaties	7,0
Eindoordeel	7,7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.12 De *gemeente* geeft aan vooraf betrokken te worden bij de beleidsontwikkeling van Clavis. Er wordt ruimte gecreëerd voor dialoog indien de gemeente daar behoefte aan heeft. De *zorg- en welzijninstellingen* geven aan dat Clavis over het algemeen goed en duidelijk communiceert. AZZ geeft aan dat meer tussentijdse communicatie is gewenst bij het opstellen van het Programma van Eisen. Deze wordt nog eenzijdig ontwikkeld vanuit een ‘stenenperspectief’. De *onderwijsinstelling* geeft aan dat voldoende overleg is gevoerd met betrekking tot het project ‘Foyer de Jeunesse’. De *Bewonersraad* geeft aan dat bij renovatieprojecten de bewoners worden betrokken bij bijvoorbeeld het plan van aanpak. Clavis gaat ook altijd op zoek naar een oplossing voor de vragen van bewoners. Volgens de *collega-corporaties* communiceert Clavis steeds beter richting de huurders (bijvoorbeeld via regionale kanten) en laat zij zien wat haar ambities zijn.

Beleidskeuzes scoren voldoende

3.13 Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop Clavis een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin Clavis erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van het onderdeel beleidskeuzes.

Tabel 3-6: oordeel per belanghebbendengroep beleidskeuzes

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeente	5,0
Zorg- en welzijnsinstellingen	7,0
Bewonersvertegenwoordiging	7,0
Collega-corporaties	8,0
	6,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.14 De *gemeente* geeft aan de huisvesting voor bijzondere doelgroepen een belangrijk onderdeel is van het beleid van Clavis. Echter, de onderbouwing van de keuzes (waarom bepaalde keuzes wel of niet) kan worden verbeterd. De *zorg- en welzijnsinstellingen* geven aan dat Clavis de juiste beleidskeuzes maakt. Volgens AZZ is echter meer creativiteit en flexibiliteit gewenst op projectniveau (bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van een brede school). De *Bewonersraad* geeft aan dat Clavis de juiste keuzes maakt maar de verschillende afwegingen die Clavis maakt niet altijd duidelijk zijn. De *collega-corporaties* geven aan dat Clavis haar beleidskeuzes helder formuleert. Beheer en leefbaarheid zijn de speerpunten van beleid en er wordt prioriteit gegeven aan projecten voor de zwakkeren in de samenleving.

Prestatieafspraken scoren goed

3.15 Het onderdeel prestatieafspraken gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Clavis zich inspant voor het maken van prestatieafspraken en in welke mate Clavis de gemaakte afspraken naleeft. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de onderdelen van prestatieafspraken

Tabel 3-7: oordeel per belanghebbendengroep prestatieafspraken

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeente	5,0
Zorg- en welzijnsinstellingen	8,3
Bewonersvertegenwoordiging	8,0
Collega-corporaties	8,0
Eindoordeel	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.16 De *gemeente* geeft aan dat prestatieafspraken zijn gemaakt in 2007, welke stilzwijgend worden verlengd. Clavis zou zich meer zou kunnen inzetten om nieuwe prestatieafspraken te maken. De *zorg- en welzijninstellingen* en de *onderwijsinstelling* geven aan dat op projectniveau afspraken worden gemaakt. Dit proces verloopt naar tevredenheid. Volgens de *Bewonersraad* komt Clavis de gemaakte afspraken na. De *collega-corporaties* geven aan de gemaakte afspraken binnenkort worden vernieuwd. Er wordt regelmatig overlegd gevoerd met Clavis.

Resultaten scoren goed

3.17 In dit onderdeel worden de resultaten van Clavis vergeleken met de verwachtingen van de belanghebbenden. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de resultaten van Clavis.

Tabel 3-8: oordeel per belanghebbendengroep resultaten

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeente	7,0
Zorg- en welzijnsinstellingen	8,0
Bewonersvertegenwoordiging	8,0
Collega-corporaties	7,5
Eindoordeel	**7,6**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.18 Ten aanzien van de resultaten heeft de *gemeente* een wisselend beeld. Er wordt een goede kwaliteit huisvesting geboden aan de huurders. Echter, de keuzes die worden gemaakt ten aanzien van herstructurering worden niet goed opgepakt. Clavis heeft zich echter wel ingezet voor de transformatieopgave in de binnenstad. Voorbeelden van projecten die Clavis heeft gerealiseerd zijn in Sluiskil de herstructurering van de Veldstraat-Landstraat. In Terneuzen betrof dit de brede school 'De Kameleon' en de renovatie van de Diepenbrock flats.

3.19 De *zorg- en welzijninstellingen* geven aan dat Clavis een goede balans heeft gevonden tussen samenwerken en het realiseren van de eigen doelen. Voorbeelden van activiteiten waarbij wordt samengewerkt zijn: 'Oudelandse Hoeve' en De Veste. Clavis richt zich niet alleen op de woningen in een wijk maar ook op leefbaarheid en sociale cohesie. In het kader van de WMO wordt ook wijkgericht gewerkt.

3.20 Volgens de *onderwijsinstelling* heeft Clavis een goed evenwicht heeft gevonden tussen maatschappelijke betrokkenheid en de financiële afwegingen. Clavis heeft de ontwikkeling van een brede school gerealiseerd. Daarnaast is men gezamenlijk betrokken bij 'Foyer de Jeunesse'.

3.21 De *Bewonersraad* geeft aan dat Clavis zich in het bijzonder richt op de primaire doelgroep. Haar bezit bestaat uit een goede mix van goedkope en dure woningen. In de binnenstad heeft Clavis een mooie prestatie geleverd bij het opknappen van enkele straten. Ook op het maatschappelijk vlak pakt Clavis haar taken goed op. Bijvoorbeeld bij bij de realisatie van een brede school en door het inzetten van wijkcoördinatoren.

3.22 De *collega-corporaties* geven aan dat Clavis een maatschappelijk betrokken corporatie is en creativiteit toont daar waar nodig. Zij richt zich niet alleen – door inzet van wijkcoördinatoren en onderhoudsdienst – op de woning maar ook op de woonomgeving.

Verantwoording scoort goed

3.23 Het onderdeel verantwoording gaat in op de mate waarin Clavis op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording aflegt over haar prestaties.

Tabel 3-9: oordeel belanghebbendengroep verantwoording

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeente	6,0
Zorg- en welzijnsinstellingen	8,0
Bewonersvertegenwoordiging	8,0
Collega-corporaties	8,5
Eindoordeel	**7,6**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.24 De *gemeente* geeft aan dat meer openheid is gecreëerd in de financiën: er is echter nog verbetering mogelijk. De *zorg- en welzijninstellingen* geven aan dat Clavis op een goede wijze verantwoording aflegt. Verantwoording vindt formeel plaats door middel van het jaarverslag. Daarnaast heeft Clavis stakeholdersbijeenkomst georganiseerd, waarin uitvoerig wordt gesproken over de geboekte resultaten. De *Bewonersraad* geeft aan dat jaarverslagen en begrotingen altijd aan de bewonersraad worden voorgelegd. Indien de bewonersraad vragen heeft is Clavis altijd bereid een uitgebreide toelichting te geven. Tussen de *collega-corporaties* en Clavis is sprake van een open en transparante samenwerkingsrelatie. De verantwoording is meer dan voldoende.

4 Clavis beschikt over een solide financiële positie

4.01 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen. Daarmee kan worden geoordeeld over de mate waarin Clavis presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie.

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

a Beoordeling Centraal Fonds en WSW;
b Financieel beleid;
c Financiële positie;
    i Interest dekkingsratio.
    ii Direct rendement.
    iii Internal rate of return.
    iv Loan to value.
    v Investerings- / financieringsratio.
d Treasury.
e Interne beheersing

4.03 PwC heeft bij de visitatie bewust een beschouwende rol gekozen. Door gebruik te maken van externe referenties en objectieve maatstaven, die zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raken, wordt geborgd dat de visitatie op dit onderdeel een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties en algemene branchegegevens mogelijk. Deze externe referentie komt ondermeer uit de rapportages van het WSW en het CFV en de bij PwC beschikbare branchekennis.

4.04 Wij merken op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de beschikbare financiële informatie.

Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort voldoende

4.05 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore weer ten aanzien van presteren naar vermogen en continuïteit. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Beoordeling Centraal Fonds	Voldoende (conform de norm)	7,0
Beoordeling WSW	Voldoende (conform de norm)	6,5
Financieel beleid	Voldoende (conform de norm)	6,0
Financiële positie	Voldoende (conform de norm)	6,0
Treasury	Goed (boven de norm)	7,5
Interne beheersing	Voldoende (conform de norm)	7,0
Eindoordeel	**Voldoende (conform de norm)**	**6,7**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.06 Clavis heeft over de periode 2009-2014 van het Centraal Fonds een positief continuïteitsoordeel ontvangen. Dit is zwaarwegend in de sector en ook in ons oordeel.

4.07 Clavis beschikt over een solide financiële positie die voldoende wordt bewaakt. Op het gebied van het voeren van financieel beleid scoort Clavis een voldoende (6,0). Bij het financieel beleid staat voorzichtigheid voorop. Aanscherping van het financieel beleid kan worden bereikt door het meer centraal stellen van sturen op kasstromen waarbij aandacht is voor rendementsdoelstellingen voor exploitatie en investeringen en waardeontwikkeling.

Beoordeling Centraal Fonds voldoende en WSW voldoende

Beoordeling Centraal Fonds voldoende

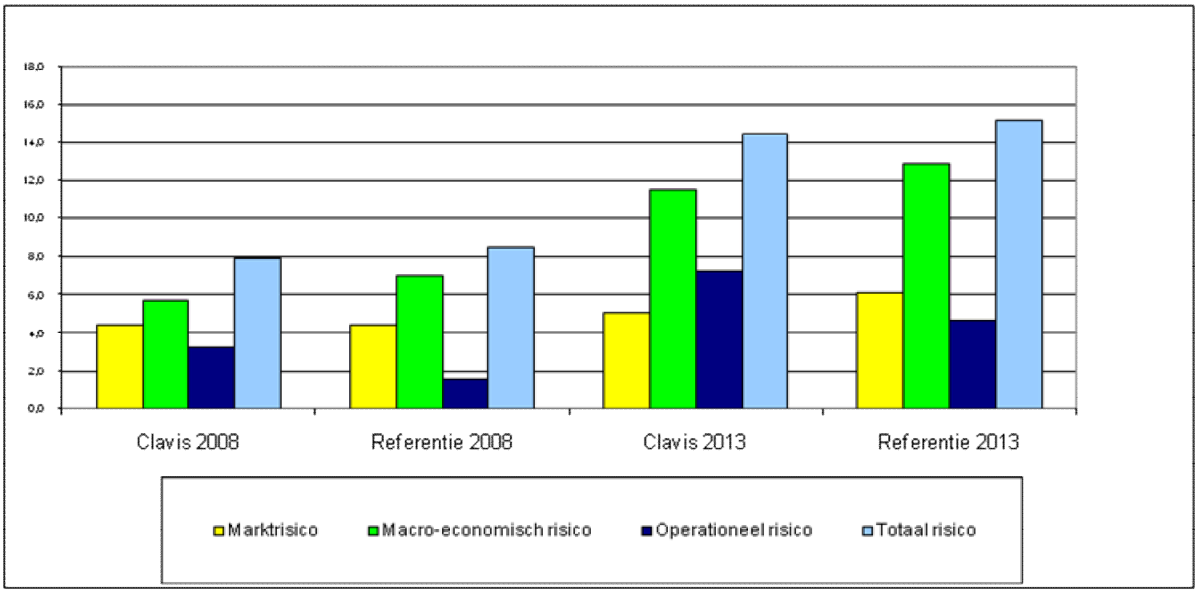
4.08 Het solvabiliteitsoordeel 2009 (verslagjaar 2008) van het CFV is positief. Op basis van de ingediende verantwoordingsinformatie concludeert het CFV dat het vermogen op balansdatum 31 december 2008 groter is dan het voor Clavis vastgestelde risicobedrag plus vermogensbeklemming, hetgeen tot het oordeel ‘voldoende solvabiliteit’ leidt.

4.09 Het continuïteitsoordeel 2010 (periode 2009-2014) van het CFV is positief. Uit de ingediende verantwoordingsinformatie concludeert het CFV dat het volkshuisvestelijk vermogen in de periode 2009 tot en met 2014 onder het risico plus vermogensbeklemming zal liggen. Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten de vermogenspositie op korte termijn niet in gevaar brengt, hetgeen tot een A oordeel leidt.

4.10 Het solvabiliteitsoordeel 2008 en het continuïteitsoordeel 2009 van het CFV zijn eveneens positief.

4.11 Het Centraal Fonds Volkshuisvesting gaat in haar beoordelingsmethodiek uit van een benadering die is gebaseerd op “Value at Risk”. Het vermogen van de corporatie wordt binnen de methodiek gebaseerd op een door het fonds voorgeschreven actuele waarde. Vervolgens wordt de meest waarschijnlijke ontwikkeling afgezet tegen een slecht weer scenario waarbij markt-, operationele en macro-economische risico’s worden afgewogen.

4.12 Voor Clavis ziet de ontwikkeling van de risico’s er als volgt uit op basis van de cijfers 2008 – 2013.



Bron: CFV, 2009

4.13 Ten opzichte van de referentie blijkt dat het marktrisico risico als gemiddeld wordt geschat, het operationele risico is bovengemiddeld en het macro-economische risico ligt iets lager dan het gemiddelde. Het operationele risico is met name toe te schrijven aan de waardeontwikkeling van de deelnemingen van Clavis (bron CFV rapportages 2009 en 2010).Clavis heeft haar commercieel vastgoed in een aparte entiteit ondergebracht. De waardeontwikkeling van de deelneming is daarmee afhankelijk van de waardeontwikkeling van het commercieel bezit, die gegeven de markt onderhevig is aan volatiliteit.

Oordeel WSW voldoende met kanttekening

4.14 Clavis dient vanuit haar operationele kasstroom de rente plus 2% van de normatieve aflossingen (uitstaande leningpositie per 1 januari) te kunnen voldoen. Als daaraan wordt voldaan kan een lening met WSW-borging worden aangetrokken, ervan uitgaande dat het bedrag wordt aangewend voor bestedingen waarvoor het WSW-borging kan verlenen. Dit betekent dus dat het interest dekkingsratio op basis van WSW-systematiek groter dan 1 dient te zijn. Indien niet wordt voldaan, wordt door het WSW een nadere beoordeling uitgevoerd.

4.15 In het schrijven van 9 juni 2009 concludeert het WSW op basis van de prognosegegevens 2009-2013 dat Clavis onveranderd kredietwaardig is. Hierbij wordt wel als aandachtspunt meegegeven dat de operationele kasstroom voor de komende 10 jaar niet voldoende is om de aflossingsfictie van 2% af te dekken. Dit houdt in dat een claim in mindering wordt gebracht op het faciliteringsvolume.

4.16 Op basis van de kasstroomprojecties wordt door het WSW een faciliteringsvolume bepaald. Het volume wordt door het WSW “klaar gezet” voor de corporatie. De corporatie kan dus voor dat bedrag leningen door het WSW laten borgen.

4.17 Het WSW heeft schriftelijk aan Clavis laten weten dat zij een faciliteringsvolume verstrekt van € 22,7 miljoen, zijnde € 31,8 miljoen verminderd met € 9,1 miljoen aan claims als gevolg van het niet voldoen aan de 2% aflossingsfictie in de prognose.

4.18 Om haar investeringsambities te realiseren heeft Clavis de externe financiering nodig. Hierbij is reeds rekening gehouden met de ingerekende en nog te realiseren verkoopopbrengsten. Dit betekent dat de financiering van de investering sterk beïnvloed kan worden door gewijzigde omstandigheden, hetgeen om strikte monitoring vraagt van de financieringsmogelijkheden.

4.19 PwC beoordeelt dit onderdeel als voldoende, met een kanttekening voor het nauwlettend monitoren van de financieringsmogelijkheden.

Financieel beleid scoort voldoende

4.20 De beoordeling van het financiële beleid geeft weer of de onderdelen van financieel beleid bij Clavis kwalitatief van voldoende niveau zijn en daarmee voldoende uitgangspunten bevatten om financiële sturing in te bedden in de corporatie.

4.21 Een adequaat financieel beleid dient te borgen dat Clavis in continuïteit haar doelstellingen kan realiseren. Hiervoor dient Clavis op basis van haar eigen criteria financiële beleidskaders te ontwikkelen die voor alle onderdelen van Clavis gelden. Het is verder van belang dat de realisatie

van het beleid op een gezonde financiële basis wordt gekoppeld aan en verankerd met een passende vermogensontwikkeling.

4.22 De financiële sturing wordt bij voorkeur gebaseerd op kasstromen, omdat deze niet kunnen worden beïnvloed door boekhoudkundige keuzes en daarmee een stabiele basis vormen voor sturing. Kasstromen geven weer hoeveel geld in een jaar bij de organisatie is binnengekomen en is uitgegaan. Bij adequate financiële sturing wordt de sturing op kasstromen gekoppeld aan resultaat- en rendementsdoelstellingen, waardeontwikkeling van het bezit en vermogensontwikkeling op basis van actuele waarde.

4.23 Het doel van de beoordeling van het financiële beleid is vast te stellen hoe Clavis haar financiële middelen wil inzetten om haar ambitie te verwezenlijken. Clavis heeft als ambitie de financiële continuïteit te waarborgen, met solvabiliteit op basis van weerstandsvermogen en liquiditeit als belangrijke indicatoren. Het financiële beleid van Clavis is gericht op het realiseren van een structureel gezonde financiële positie, zonder dat dit leidt tot overtollige middelen. Het vermogen moet actief worden ingezet voor de doelgroepen, maar er moet ook voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van financiële risico's.

4.24 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van het financieel beleid. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 4-2: oordeel presteren naar financieel beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Kasstromen	Voldoende – deels onderdeel financieel beleid	6,0
Resultaat- en rendementsdoelstellingen	Aandachtspunt - geen onderdeel financieel beleid	6,0
Rendement op investeringen	Voldoende – deels onderdeel financieel beleid	6,0
Waardeontwikkeling	Aandachtspunt - geen onderdeel financieel beleid	5,0
Vermogensontwikkeling	Voldoende - onderdeel financieel beleid	7,0
Oordeel	**Conform de norm**	**6,0**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.25 Clavis heeft aandacht voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. PwC is wel van mening dat op onderdelen de invulling en verantwoording van financieel beleid dient te worden verbeterd. Dit betreft met name een meer integrale benadering van sturen op kasstromen en het inzichtelijk maken van de waardeontwikkeling van het bezit.

4.26 Omdat Clavis een corporatie is met een relatief beperkte omvang is financiële sturing overzichtelijk. Derhalve volstaat de huidige inrichting van het financiële beleid voor de bewaking van de financiële continuïteit. De eindscore op dit onderwerp beoordelen wij als voldoende (conform de norm).

Sturing op kasstromen kan nog verder worden aangescherpt

4.27 Clavis is een relatief kleine corporatie, waardoor activiteiten en de financiële effecten daarvan vrij overzichtelijk en transparant zijn.

4.28 Jaarlijks stelt Clavis een kasstroomanalyse op. Deze analyse dient met name om de liquiditeitsbehoefte vast te stellen en financiering aan te trekken.

4.29 Het verdient de voorkeur om een integrale benadering te hanteren voor kasstromen. Dat wil zeggen dat een wisselwerking bestaat tussen de operationele kasstromen (exploitatie), portfolio kasstromen (aan- en verkoop van woningen) en financieringskasstromen. Het financiële beleid geeft vervolgens richting aan de gewenste verhouding tussen de kasstromen en geeft daarmee inzicht in de ruimte die bestaat om het gewenste maatschappelijke rendement te behalen.

4.30 De omvang van toekomstige kasstromen kan sterk variëren en is mede afhankelijk van de door Clavis gekozen beleidsuitgangspunten. De mate waarin de kasstromen variëren in omvang wordt volatiliteit genoemd. Clavis weegt bij haar beleidskeuzes verschillende scenario's af die worden doorgerekend in de meerjarenbegroting. Ten aanzien van de scenario's adviseert PwC om een drietal scenario's te onderkennen, te weten: een meest waarschijnlijk scenario, een negatief scenario en een positief scenario. Deze doorrekening kan dan ook worden opgenomen in de begroting.

4.31 Het sturen op kasstromen geeft Clavis indirect vorm door te sturen op de resultatenrekening, vermogensontwikkeling en individuele investeringsbeslissingen. Het verdient naar onze mening de voorkeur om dit meer expliciet vorm te geven. Gegeven de omvang van de corporatie en de overzichtelijkheid beoordeelt PwC het onderdeel kasstroom als voldoende. Wij adviseren om sturen op kasstromen meer expliciet gestalte te geven.

Resultaat- en rendementsdoelstellingen scoort voldoende

4.32 Clavis maakt voor haar interne sturingsinformatie gebruik van de exploitatierekening. Gegeven de omvang van Clavis, is dit op zich voldoende om inzicht te krijgen in de beleidseffecten. Echter, dit inzicht wordt vertroebeld door boekhoudkundige effecten en het feit dat de resultaten een optelsom zijn van de exploitatie, het portfoliobeleid (investeringen en verkopen) en financieringslasten.

4.33 Naar onze mening verdient het de voorkeur om resultaat- en rendementsdoelstellingen separaat te definiëren. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen de interest dekkingsratio, het direct rendement en het indirect rendement. Onderstaand worden de kengetallen kort toegelicht. In het onderdeel financiële positie van het visitatierapport wordt de interest dekkingsratio verder toegelicht en berekend voor de periode 2008-2014.

- De interest dekkingsratio geeft aan in hoeverre Clavis in staat is om de verschuldigde interest over haar schulden te betalen uit de exploitatie van bestaand bezit. Voor een corporatie is dit één van de belangrijkste kengetallen.

- Het direct rendement (operationele kasstroom in % van gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen.

- Het indirecte rendement betreft de mutatie in de bedrijfswaarde inclusief de toegevoegde (voorgenomen) investeringen. De mutatie in de bedrijfswaarde die het gevolg is van het wegvallen van de jaarschijf (de autonome mutatie) maakt geen onderdeel uit van het indirecte rendement.

4.34 De resultaat- en rendementsdoelstellingen maken beperkt onderdeel uit van het financieel beleid, maar gegeven de omvang van Clavis is dit voldoende. PwC beoordeelt dit onderdeel daarmee als voldoende, maar voor verbetering vatbaar.

Rendement op investeringen scoort voldoende

4.35 Clavis hanteert voor investeringsbeslissingen voornamelijk de onrendabele top. Een onrendabele top is dat deel van de investering in een woning dat niet wordt terugverdiend in de vorm van huuropbrengsten. Dit komt omdat Clavis gezien haar maatschappelijke rol een lagere huur vraagt dan op basis van de investeringsomvang gerechtvaardigd zou zijn. De onrendabele top die Clavis acceptabel vindt, is afhankelijk van het project, de woonvorm, huurprijs, de situatie ter plekke en de tijdsgeest.

4.36 De rendementseis voor investeringen wordt vaak aangeduid als de IRR, ofwel de Internal Rate of Return. Voor grotere investeringen (bijvoorbeeld voor de Brede School) berekent Clavis een IRR. Deze rendementseis voor te realiseren investeringen betreft de indirecte rendementseis. De IRR is de disconteringsvoet die benodigd is om de netto contante waarde van geprojecteerde kasstromen van een investering in vastgoed gelijk te laten zijn aan de stichtingskosten van de investering zelf. Clavis kan haar financieel beleid aanscherpen door voor de IRR normen te benoemen welke worden gedifferentieerd naar type vastgoed (sociaal, liberaal, BOG, etc).

4.37 Het behalen van rendementen op investeringen maakt gedeeltelijk onderdeel uit van het

financieel beleid. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als voldoende, maar wel voor verbetering vatbaar.

Waardeontwikkeling scoort onvoldoende

4.38 Het bezit wordt gewaardeerd tegen historische kostprijs of lagere marktwaarde zijnde de bedrijfswaarde. In het kader van financiële sturing schiet bovenstaande tekort aangezien onvoldoende wordt ingegaan op toekomstverwachtingen en de impact daarvan op de vermogenspositie van Clavis. De variant bedrijfswaarde daarentegen gaat wel uit van toekomstige kasstromen op basis van het beleid van een corporatie en heeft daarmee veel aanknopingspunten met financiële sturing. Veel corporaties zijn daarom ook overgestapt naar waardering tegen actuele waarde.

4.39 Clavis heeft geen inzicht in de ontwikkeling van de bedrijfswaarde in meerjarenperspectief. Naar onze mening bestaat hiermee onvoldoende inzicht in de waardeontwikkeling van het bezit voor de gehele portefeuille. Bij grote investeringsbeslissingen wordt de waardeontwikkeling van het betreffende bezit wel (op ad hoc basis) in kaart gebracht.

4.40 Clavis scoort naar onze mening onvoldoende op dit onderdeel.

4.41 Wij hebben begrepen dat Clavis de applicatie FMP heeft aangeschaft in 2009 en adviseren om deze verder te implementeren waardoor op een relatief eenvoudige wijze de waardeontwikkeling van het bezit, gekoppeld aan de input voor de financiële meerjarenplanning, in kaart kan worden gebracht.

Vermogensontwikkeling scoort voldoende

4.42 Clavis hanteert voor haar vermogensontwikkeling een solvabiliteitseis van 10%[2].

4.43 De beoordeling van het vermogen van Clavis richt zich op het schatten van de waarborgen voor de financiële continuïteit op langere termijn op basis van het beleid van de corporatie. Hierbij speelt de waarde van het bezit als resultante van verwachte kasstromen, de financiering en de exploitatie juist een belangrijke rol.

4.44 De omvang van de benodigde risicobuffer, de financieringsruimte, als resultante van de waarde van de inkomende kasstromen minus de financiering, wordt bepaald door het risicoprofiel van de corporatie gebaseerd op haar eigen beleid, de hieruit afgeleide risico's en de volatiliteit van de geprojecteerde kasstromen.

4.45 Binnen de sector worden diverse waardebegrippen gehanteerd. PwC is van mening dat de waarde gebaseerd op integrale beleidsdoorrekening, de beleidswaarde, in het huidige speelveld de

[2] Uitgaande van waardering van het bezit tegen minimumwaardering, zijnde boekwaarde dan wel lagere bedrijfswaarde.

meest relevante waarde is. Deze waarde als uitkomst van geprojecteerde kasstromen is voor de corporatie het meest beïnvloedbaar door middel van haar beleidskeuzes. Afgezet tegen bijvoorbeeld de aeDex-waarde ontstaat daarbij een beeld van de maatschappelijk opgeofferde waarde. Een kengetal dat de relatie legt tussen de beleidswaarde en het aandeel externe financiering wordt “Loan to Value’’ genoemd.

4.46 Clavis heeft naar de mening van PwC voldoende aandacht voor haar vermogensontwikkeling. Verdere aanscherping is mogelijk door een relatie te leggen met andere waardebegrippen en de impact daarvan op het vermogen.

Financiële positie scoort voldoende

4.47 De beoordeling van de financiële positie stelt vast wat financieel haalbaar is en of Clavis conform haar financiële mogelijkheden presteert. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

a Interest dekkingsratio
b Solvabiliteit
c Investerings- /financieringsratio

4.48 Tabel 4-3 bevat een samenvatting van de uitkomsten van de bovenstaande kengetallen. In de volgende paragrafen wordt per kengetal een toelichting gegeven.

Tabel 4-3: bevindingen kengetalbeoordeling
Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Onderwerpen financiële positie	Bevinding	Score Clavis
Interest dekkingsratio	Voldoende (volgens de norm)	6,5
Solvabiliteit	Onvoldoende (onder de norm)	5,5
Investerings- / financieringsratio	Voldoende (volgens de norm)	6,0
Oordeel	**Voldoende (conform de norm)**	**6,0**

Interest dekkingsratio scoort voldoende

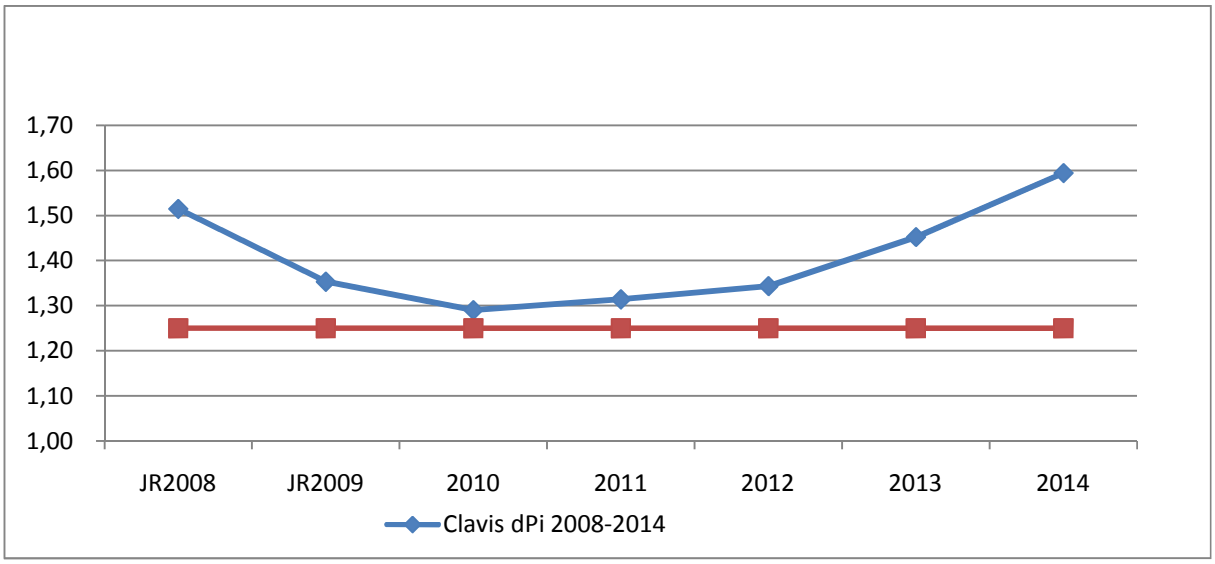
4.49 Clavis gebruikt voor de rapportage van haar exploitatieresultaat de resultatenrekening. De operationele kasstroom geeft meer inzicht in het werkelijke exploitatieresultaat. Hierin wordt het bedrijfsresultaat genormaliseerd vóór de verkoop van onroerend goed (dit is geen exploitatieresultaat) en vóór de afschrijvingen (dit is geen kasstroom).

4.50 Dit kengetal is objectief omdat het de verdiencapaciteit op basis van kasstromen aangeeft

en derhalve niet wordt beïnvloed door verslaggevingvereisten. Voor PwC is de interest dekkingsratio de belangrijkste indicator voor financiële continuïteit.

4.51 De toereikendheid van de operationele kasstroom wordt bepaald of deze voldoende is om aan de financieringslasten te kunnen voldoen, zijnde de interest dekkingsratio. In de volgende figuur is de interest dekkingsratio berekend.

Figuur 4-2: interest dekkingsratio



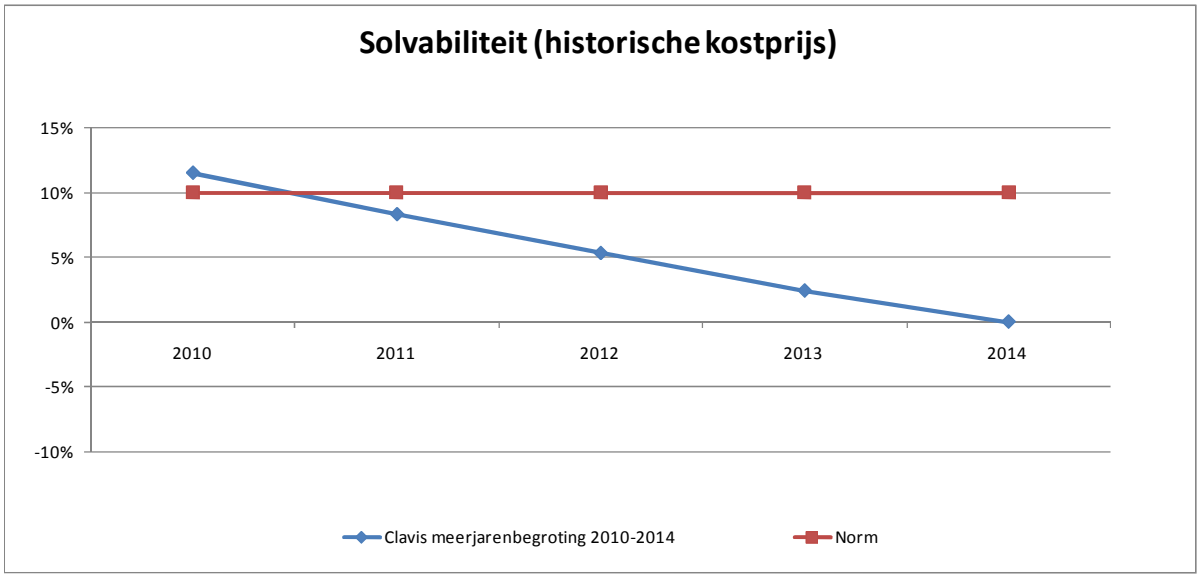
Bron: dPi 2008-2014 Clavis, PricewaterhouseCoopers 2010

4.52 Als vuistregel voor de interest dekkingsratio wordt in de praktijk een minimum van 1,25 aangehouden. Een eventueel overschot kan dienen ten behoeve van de (interne) financiering van investeringen. De interest dekkingsratio van Clavis ligt boven de 1,25. De score voor dit onderdeel wordt daarmee als voldoende beoordeeld.

Solvabiliteit scoort onvoldoende

4.53 Clavis beoordeelt berekent haar solvabiliteit op basis van de waarderingsgrondslag van historische kostprijs cq minimumwaardering. In onderstaande figuur is het verloop in de tijd weergegeven.

Figuur 4-3: Solvabiliteit



Bron: Clavis meerjarenbegroting 2010-2014

4.54 De solvabiliteit van Clavis ontwikkelt zich naar 0% in 2014 en ligt daarmee beneden de interne norm. Omdat als waarderingsgrondslag de historische kostprijs wordt gehanteerd kan niet direct een conclusie aan deze uitkomsten worden verbonden, maar het is een belangrijke indicatie dat de financiële positie onder druk kan komen te staan. De interest dekkingsratio geeft aan dat deze indicatie wordt ontkracht. Desalniettemin adviseert PwC Clavis om de solvabiliteit nader te analyseren op basis van een waarderingsgrondslag die bij voorkeur gerelateerd is aan kasstromen zijnde bedrijfswaarde of beleidswaarde.

4.55 Gezien de ontwikkeling van de solvabiliteit beneden de norm van Clavis en het inzicht van het effect daarvan op de financiële positie beoordeelt PwC dit onderdeel als onvoldoende.

Investerings- / financieringsratio scoort voldoende

4.56 Vanuit een integrale kasstroombenadering kan worden beoordeeld hoe middelen worden aangewend en/of worden aangetrokken om de uitgaven voor investeringen te financieren. Dit wordt aangeduid met de investerings-/ financieringsratio. De mate waarin financiering wordt aangetrokken beïnvloedt de financiële positie van de corporatie. In de volgende figuren wordt de investerings-/ financieringsratio voor Clavis voor de periode 2008-2014 berekend in zowel euro's als in relatieve zin.

4.57 In de volgende figuren wordt de investerings-/ financieringsratio voor Clavis voor de periode 2010-2014 berekend, zowel in absolute zin (in EUR) als in relatieve zin (in %).

Figuur 4-4: investerings-/ financieringsratio in euro's

Investerings-/financieringsratio in EUR	2010	2011	2012	2013	2014	Cumulatief
Investeringen	17.380	10.194	468	275	366	28.683
Af: Verkopen	5.632-	675-	-	-	-	-6.307
Af: Operationele kasstroom	1.090-	1.320-	1.486-	1.915-	2.447-	-8.258
Financieringskasstroom	**10.658**	**8.199**	**1.018-**	**1.640-**	**2.081-**	**14.118**

Bron: dPi 2008-2014 Clavis, PricewaterhouseCoopers 2010

Figuur 4-5: Investerings- / financieringsratio in percentage van investeringssom

Investerings-/financieringsratio in %	2010	2011	2012	2013	2014	Cumulatief
Investeringen	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Af: Verkopen	-32%	-7%	0%	0%	0%	-22%
Af: Operationele kasstroom	-6%	-13%	-318%	-696%	-669%	-29%
Investerings/financieringsratio	**61%**	**80%**	**-218%**	**-596%**	**-569%**	**49%**

Bron: dPi 2008-2014 Clavis, PricewaterhouseCoopers 2010

4.58 Over de periode 2010-2014 investeert Clavis ruim € 29 miljoen in haar bezit. Deze investeringen zullen worden gedaan in de jaren 2010 en 2011. Voor de jaren daarna voorziet Clavis geen grote investeringen. De investeringen financiert Clavis deels vanuit verkopen van bestaand bezit (€ 6 miljoen) en de operationele kasstroom (€ 8 miljoen). Per saldo betekent dit dat voor een bedrag van € 14 miljoen aan externe financiering wordt aangetrokken over de gehele periode 2010-2014.

4.59 De komende jaren kan Clavis gebruik maken van het faciliteringsvolume van het WSW ten bedrage van € 22,7 miljoen. De komende 2 jaar wordt ruim € 28 miljoen geïnvesteerd, hetgeen het faciliteringsvolume overschrijdt. Derhalve is het realiseren van de verkoopambities noodzakelijk voor het financieren van de geplande investeringen. In de huidige marktsituatie én gegeven de lopende politieke discussies rondom de financiering van de woningmarkt blijken verkoopdoelstellingen op de vastgoedmarkt vaak lastig haalbaar. Voor de ontwikkeling van de financiële positie is het realiseren van deze ambities wel belangrijk.

4.60 PwC oordeelt dit onderdeel als voldoende, met daarbij de kanttekening voor het realiseren van de verkoopdoelstellingen.

Treasury scoort goed

4.61 Clavis heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren.

4.62 Het uitgangspunt van de treasury-functie is het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen en het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het afdekken ervan. De treasury-functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

4.63 De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende onderdelen:

a Opzet van de treasury-functie (aanwezigheid van een treasury-statuut).

b Effectiviteit van de treasury-functie.

i. Gemiddeld rentepercentage op leningen?

ii. In welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?

iii. Stuurt men intern op de interest coverage ratio?

4.64 De volgende tabel bevat de score van Clavis op het onderdeel Treasury.

Tabel 4-4: oordeel presteren naar Treasury

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Treasury statuut	Goed (boven de norm)	7,5
Gemiddeld rentepercentage	Goed (boven de norm)	7,5
Afdekken renterisico's	Goed (boven de norm)	7,5
Oordeel	**Goed (boven de norm)**	**7,5**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.65 PwC concludeert dat het presteren van Clavis op dit onderwerp goed (boven de norm) is.

4.66 Clavis beschikt over een treasury-statuut. In dit statuut zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury-activiteiten geregeld. De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasury-functie is gedegen en gedetailleerd. De score op dit onderwerp is daarom goed.

4.67 In 2008 bedraagt het gemiddelde rentepercentage op de langlopende leningen 4,34% (CFV referentiecorporatie 4,59%). Door Clavis worden renterisico's afgedekt. Dit gebeurt in de eerste plaats bijna automatisch door de eisen die het WSW aan de leningportefeuille stelt (met name de spreiding van aflossingsmomenten). Dit wordt periodiek beoordeeld bij het opstellen van het treasury-plan.

4.68 Het risico van renteschommelingen bij variabele renteafspraken is afgedekt met niet-

speculatieve financiële instrumenten. Aan het gebruik van financiële instrumenten zijn dus eisen verbonden. Ondermeer dat intern voldoende kennis aanwezig is van het betreffende instrument en dat deze binnen de mogelijkheden van het WSW vallen. In aandelen wordt niet belegd.

Interne beheersing scoort voldoende

4.69 In 2009 heeft E&Y Accountants een goedkeurende verklaring verstrekt bij de geconsolideerde jaarrekening van Clavis.

4.70 In het kader van de accountantscontrole heeft E&Y haar bevindingen gerapporteerd in het accountantsverslag en in de managementletter. E&Y heeft over 2009 gerapporteerd dat de interne beheersing van voldoende niveau was. De verbeterpunten welke zijn aangedragen, hebben met name betrekking op projectbeheersing en fiscaliteit.

4.71 PwC concludeert dat het onderdeel interne beheersing voldoende scoort.

5 Clavis opereert over het algemeen efficiënt

5.01 Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de visitatie voor het onderdeel presteren naar efficiëntie. In het visitatiekader is dit onderwerp onderdeel van ‘presteren naar vermogen en continuïteit’. PwC heeft echter bewust gekozen voor het uitwerken van het onderwerp ‘presteren naar efficiëntie’ aan de hand van benchmarkgegevens. Het onderwerp wordt daarom ook in een apart hoofdstuk beschreven.

5.02 Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiëntie). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. De prestaties worden beoordeeld ten opzichte van zelf geformuleerde doelen, normen uit de CFV-rapportage, het Stichting WoonBench uitvraagbestand en interviews over interne besturing.

5.03 Om de prestaties van Clavis te kunnen beoordelen in relatie tot de prestaties van andere corporaties, is gebruik gemaakt van het bij PwC aanwezige vergelijkingsmateriaal van ruim twintig andere corporaties vanuit Stichting WoonBench. In dit rapport zijn de gegevens van Clavis expliciet zichtbaar gemaakt en is van het vergelijkingsmateriaal alleen de minimumscore, de maximumscore en het gemiddelde weergegeven. De referentiegroep bestaat uit grote en kleine organisaties die zowel landelijk, regionaal als lokaal opereren. Dit betekent dat in sommige gevallen de minimumwaarde, die wordt gepresenteerd voor Clavis als stedelijke corporatie, niet te bereiken valt. PwC heeft er echter bewust voor gekozen deze minimumwaarden toch te baseren op de volledige groep, maar heeft bij de oordeelsvorming rekening gehouden met de kenmerken van Clavis. Bij de beoordeling is ook de rapportage van het CFV in acht genomen.

Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten

5.04 In onze beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid als een belangrijke indicator voor de mate van efficiëntie gezien. De beoordeling betreft daarom allereerst een kengetal dat betrekking heeft op de totale beheerkosten. Daarna wordt ingegaan op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten. De vergelijking heeft betrekking op het jaar 2009, de benchmarkgegevens van WoonBench zijn gebaseerd op 2008.

Eindoordeel op Presteren naar efficiëntie voldoende

5.05 In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores per onderdeel toegelicht. In de tabel zijn soms punten genoemd die weliswaar niet de uitkomst beïnvloeden, maar wel de aandacht verdienen. Deze zijn bewust opgenomen zodat Clavis maximaal leer- en verbeterpunten kan destilleren uit de maatschappelijke visitatie.

Tabel 5-1: eindoordeel presteren naar efficiëntie

Kengetal	Uitkomst bij Clavis	Minimum waarde uit benchmark	Maximum waarde uit benchmark	Gemiddelde waarde uit benchmark	Oordeel
Beheerkosten per verhuureenheid	944	744	1.178	953	6,5
Onderhoudskosten per VHE	1.799	982	2.922	1.654	6,0
Bruto loonkosten per fte	44.727	37.996	48.760	44.693	6,5
Aandeel inhuur als % van totale loonkosten	3,54%	0,06%	37,51%	22,70%	8,0
Kosten inhuur per 1.000 VHE	22.736	307	227.649	105.623	7,5
Achterstanden als % van huursom	1,31%	0,45%	2,07%	1,19%	6,0
Automatiseringskosten per werkplek	8.433	4.474	16.605	8.717	7,0
Huisvestingskosten per FTE	4.960	2.633	14.284	8.559	7,5
Aantal effectieve automatische incasso's per 1.000 VHE	612	502	720	625	6,5
Aantal storno's per 1.000 VHE	13	3	37	18	7,0
Aantal FTE per 100 VHE (exclusief projectontwikkeling en onderhoud)	0,83	0,54	0,87	0,72	6,0
Eindoordeel	**Voldoende (conform de norm)**				**6,8**

Bron: Clavis 2009, Stichting WoonBench 2008, PricewaterhouseCoopers 2010

5.06 Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiëntie is voldoende (conform de norm). Dit oordeel is vooral gebaseerd op het kengetal 'beheerkosten per verhuureenheid'. Deze liggen in lijn met het gemiddelde bij ruim 30 andere corporaties waarvan PwC de gegevens heeft. Zoals uit de tabel blijkt kan Clavis op onderdelen verbeteringen realiseren omdat men boven het gemiddelde of nog niet in alle gevallen in de buurt van de minimumwaarden komt.

5.07 De uitkomsten liggen ook in lijn met de analyse die het CFV geeft in Corporaties in Perspectief over eerdere jaren.

Algemeen

5.08 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook gekeken naar de organisatie-inrichting waarbij er zo efficiënt mogelijk wordt gewerkt en er is gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt gedoeld op het vermogen van Clavis om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

5.09 PwC heeft vastgesteld dat bij Clavis op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitored. Er zijn voldoende gedetailleerde rapportages aanwezig waarop wordt gestuurd. Het oordeel is daarom dat de organisatie ten aanzien van kostenbeheersing over voldoende zelfcorrigerend vermogen beschikt. De beheerkosten per verhuureenheid liggen in lijn met de referentiecorporaties.

5.10 In de volgende paragrafen worden de beheerkosten per verhuureenheid weergegeven. Vervolgens wordt topdown een kengetalanalyse van relevante onderdelen van de beheerkosten per verhuureenheid gepresenteerd. De kosten en formatie van projectontwikkeling en uitvoerend onderhoud zijn niet in de beheerkosten opgenomen, omdat in de praktijk deze functies dermate verschillend worden ingericht, dat vergelijking lastig is.

5.11 De beheerkosten zijn gedefinieerd als de som van:

a De personeelskosten (inclusief sociale lasten en overige personeelskosten);
b De overige bedrijfskosten (onder meer automatiseringskosten en advieskosten).

5.12 Uit de voorgaande tabel blijkt dat de beheerkosten per verhuureenheid van Clavis € 944,- bedragen; het gemiddelde van de andere corporaties is € 953,-. De laagste waarde bedraagt € 744,- en de hoogste waarde € 1.178,-. Hierna zal hier een toelichting over worden gegeven. Achtereenvolgens zullen de personeelskosten en de overige bedrijfskosten worden toegelicht.

Personeelskosten per fte zijn gemiddeld

5.13 De gemiddelde brutoloonkosten per fte in loondienst zijn tevens beoordeeld. Het kengetal is berekend door de totale loonkosten van het personeel in loondienst te relateren aan het bijbehorende aantal fte's. De gemiddelde loonkosten van Clavis liggen in lijn met de gemiddelde waarde bij de andere corporaties. De beoordeling is daarom voldoende (volgens de norm).

Aandeel uitzendkrachten in totale loonkosten is laag; kosten inhuur per 1.000 verhuureenheden is eveneens laag

5.14 Aangezien uitzendkrachten in principe duurder zijn dan personeel in loondienst, leidt een

groter aandeel uitzendkrachten tot hogere beheerkosten. Het aandeel uitzendkrachten gemeten als percentage van de totale formatiekosten bedraagt bij Clavis 3,54%. De gemiddelde score bij de andere corporaties bedraagt 22,7%. De maximumwaarde is 37,5%, het minimum bedraagt 0%. Clavis scoort op dit onderdeel zeer goed.

5.15 De gemiddelde kosten van inhuur per 1.000 verhuureenheden bedragen € 22.736,- en zijn daarmee lager dan het gemiddelde van de andere corporaties (€ 105.623,-). De beoordeling is daarom goed (boven de norm).

Huurachterstanden als percentage van de huursom hoger dan gemiddeld

5.16 De huurachterstand als percentage van de huursom is met 1,31% hoger dan het gemiddelde van de andere corporaties. De beoordeling is voldoende (conform de norm).

Automatiseringskosten per werkplek zijn lager dan gemiddeld

5.17 Ten aanzien van de automatiseringskosten is de omvang van de automatiseringskosten per werkplek berekend. Bij Clavis bedraagt het kostenniveau per werkplek € 8.433,-. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt € 8.717,-, de maximumwaarde € 16.605,- en de minimumwaarde € 4.474,-. De score op dit onderdeel is daarom voldoende (volgens de norm).

Aantal effectieve incasso's zijn gemiddeld en aantal storno's zijn hoger dan gemiddeld

5.18 Het aantal effectieve incasso's is de som van het gemiddeld aantal automatische incasso's per maand verminderd met het gemiddeld aantal storno's per maand. De prestatie van Clavis op dit onderdeel is gemiddeld in vergelijking met de andere corporaties.

Omvang van de formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud bovengemiddeld

5.19 Efficiëntie komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie dat men qua formatie 'niet te ruim in het jasje zit'? De kosten en formatie die samenhangen met projectontwikkeling en onderhoud zijn niet meegenomen in de beoordeling. De reden hiervoor is dat corporaties in de praktijk op zeer verschillende wijze projectontwikkeling en onderhoud organiseren, waardoor sprake is van onvergelijkbare situaties.

5.20 Uitgaande van een formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud van 22,0 fte over 2009 (36,6 minus 14,6) en 2.599 verhuureenheden, komt de formatie per 100 verhuureenheden uit op 0,83 fte. Het gemiddelde van de referentiegroep bedraagt 0,72 en het maximum 0,87. De formatie van Clavis per 100 verhuureenheden is daarmee dus bovengemiddeld. Clavis heeft haar bezit opgedeeld in drie wijken en heeft daarbij drie wijkcoördinatoren aangesteld waarmee wordt ingezet op een verbetering van de leefbaarheid. Hiermee beoogt Clavis haar maatschappelijke

prestaties, met name op het gebied van leefbaarheid, te vergroten. Dit onderdeel is daarom als voldoende beoordeeld.

6 Bij Clavis is sprake van adequaat functionerend toezicht (governance)

6.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Clavis het toezicht op haar functioneren heeft geregeld. Hierbij wordt ondermeer beoordeeld in welke mate Clavis gevolg geeft aan de in het visitatiekader opgenomen normen ten aanzien van governance.

6.02 In het visitatiekader is aangegeven dat het niet de bedoeling is om de (volledige) naleving van de Governance Code Woningcorporaties (hierna: de Code) te toetsen. Het doel van het onderdeel Governance in het visitatiekader is inzicht te geven in de activiteiten van het bestuur van Clavis en de Raad van Commissarissen (hierna: RvC) ten einde het maatschappelijk presteren van de corporatie in kaart te brengen. De toetsing is in twee onderdelen verdeeld:

a Goed bestuur (structuur en naleving en handhaving van de Code).
b Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden:
   i Eigen ambities en doelen.
   ii Opgaven in het werkgebied.
   iii Betrokkenheid van belanghebbenden.
   iv Vermogen.

6.03 PwC heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op:

a De Code.
b Statuten en reglementen;
c De agenda's en verslagen van de RvC-bijeenkomsten;
d Een interview met de directeur-bestuurder en voorzitter en lid van de RvC;
e De internetsite van Clavis.

Governance structuur van Clavis functioneert goed

6.04 PwC is van mening dat Clavis een goede governancestructuur heeft. De opzet is zodanig dat het toezicht adequaat kan functioneren. Er is ook sprake van een adequaat functionerend toezicht.

6.05 PwC heeft vastgesteld dat de onderdelen van de Code, die binnen het visitatiekader op de internetsite moeten worden gepubliceerd, daar te vinden zijn. Het betreft bijvoorbeeld de missie en visie van Clavis en de prestatieafspraken met haar belanghebbenden en het jaarplan.

Tabel 6-1: eindoordeel presteren naar governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving code	Voldoende (conform norm)	7,0
Eigen ambities en doelen	Voldoende (conform de norm)	7,0
Opgaven in het werkgebied	Voldoende (conform de norm)	7,0
Invloed van belanghebbenden	Voldoende (conform de norm)	7,0
Vermogen	Voldoende (conform de norm)	7,0
Eindoordeel	**Voldoende (conform de norm)**	**7,0**

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort conform de norm

6.06 In de jaarrekening wordt uitgebreid ingegaan op het onderwerp governance en is een jaarverslag van de RvC opgenomen. Op de website is een apart hoofdstuk voor Governance opgenomen. Daar is onder meer de volgende informatie te vinden:

a Integriteitscode
b Governancestructuur
c Statuten
d Ondernemingsplan
e Reglement voor de raad van commissarissen
f Verslag RvC 2008, inclusief rooster van aftreden en beloning
g Belanghouderslijst
h Prestatieovereenkomsten

6.07 Uit deze opsomming blijkt dat alle volgens de code voorgeschreven te publiceren documenten zoals bijvoorbeeld de prestatieafspraken met belanghebbenden en de jaarplannen op internet zijn gepubliceerd.

6.08 De wijze van werken van de RvC is vastgelegd in een reglement. Dit is ook op de website gepubliceerd. De RvC wordt gevormd door mensen die op basis van een actuele profielschets aantoonbaar hebben voldaan aan de vereisten die gesteld mogen worden aan deze functionarissen. De RvC van Clavis onderschrijft de landelijk gehanteerde Governance Code en het handvest integriteit van Clavis. Zowel de bestuurder als de voorzitter van de RvC hebben ook mondeling expliciet aangegeven de Code te onderschrijven. De leden van de RvC hebben de gedragscode van Clavis onderschreven.

6.09 De RvC van Clavis heeft een eigen visie op de wijze waarop het toezicht dient te functioneren. De raad houdt toezicht op afstand en houdt ook in de gaten dat Clavis invulling geeft aan haar maatschappelijke rol. Er is ook een duidelijke taakomschrijving voor de leden van de RvC

en de afbakening met de verantwoordelijkheden van de bestuurder. Dit is vastgelegd in een reglement. De RvC wordt bijvoorbeeld bij de besluitvorming rond projecten en de uitvoering van projecten vooraf bij ieder ‘point-of-no-return’ geïnformeerd. De raad heeft aangegeven dat zij de wisselwerking tussen bestuurder en RvC als prettig ervaart, waarbij overdracht van kennis en het geven van wederzijds vertrouwen centraal staan.

6.10 De RvC heeft een jaarplanning waarin in de cyclus van planning en control wordt gewerkt. Belangrijke moment daarin zijn de (goedkeuring door de RvC van) begroting en het jaarverslag. Daartussen staan gepland een zelfevaluatie, een evaluatie met de bestuurder en één met de Ondernemingsraad. De RvC voert ook met de leden van het MT gesprekken over het functioneren van de bestuurder

6.11 De samenstelling van de RvC is evenwichtig gelet op de problematiek waarmee een woningcorporatie geconfronteerd wordt. Er is op de website en in het jaarverslag aangegeven wanneer de individuele leden gaan aftreden. Er is een schriftelijk vastgelegde benoemingsprocedure voor de leden van de RvC. Bij de selectie wordt ook gebruikgemaakt van een schriftelijk vastgelegde profielschets van de RvC. De leden van de RvC zijn als het nodig is naar elkaar toe kritisch over het functioneren van de raad. Leden spreken elkaar aan op elkaars verantwoordelijkheden.

6.12 PwC heeft vastgesteld dat de governance structuur van Clavis ook zodanig is opgezet en heeft uit de gesprekken die met de bestuurder en de voorzitter van de RvC zijn gevoerd opgemaakt dat het stelsel ook functioneert zoals bedoeld. Er is sprake van een adequaat functionerend toezicht.

Naleven van in de Code opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden scoort conform de norm

6.13 In het voorgaande is geconstateerd dat Clavis in de ogen van haar belanghebbenden over het algemeen goed presteert. In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of Clavis ook de in de Code opgenomen regels ten aanzien van het afleggen van verantwoording en het betrekken van belanghebbenden bij beleidsvorming heeft nageleefd. Ondanks het feit dat er in beide gevallen sprake is van belanghebbenden kan er daarom in dit hoofdstuk sprake zijn van een ander oordeel.

6.14 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

a Eigen ambities en doelen.
b Opgaven in het werkgebied.
c Betrokkenheid van belanghebbenden.
d Vermogen.

6.15 Ten aanzien van het toetsingscriterium *'Eigen ambities en doelen'* is het oordeel voldoende. Het bestuur heeft de visie in een missie in beleidsdoelstellingen vertaald. De RvC is nauw betrokken bij het strategisch proces binnen Clavis (vorming van de strategie en visie). De missie en visie zijn op internet gepubliceerd.

6.16 Ten aanzien van het toetsingscriterium *'Opgaven in het werkgebied*' is het oordeel voldoende. PwC constateert dat op de internetsite van Clavis voldoende informatie te vinden is om een goed beeld te vormen van de opgaven, beleidsvoornemens, projecten en geleverde prestaties. De prestatieafspraken met belanghebbenden zijn op de internetsite opgenomen. De informatie die is opgenomen is transparant, helder en inzichtelijk weergegeven.

6.17 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' vindt PwC dat Clavis conform de norm presteert om de volgende redenen:

a Er is een lijst met belanghebbenden aanwezig. Dit is weliswaar geen specifiek 'stakeholderregister' zoals bedoeld in de Code, maar de lijst omvat wel een overzicht van organisaties die Clavis tot haar belanghebbenden rekent. PwC heeft dit document aangemerkt als een stakeholdersregister omdat het qua functie daaraan gelijk staat.
b Clavis houdt regelmatig contact met haar belanghebbenden.
c Clavis houdt jaarlijks een bijeenkomst voor belanghebbenden.

6.18 PwC stelt verder vast dat de bestuurder en de RvC één lijn volgen als het gaat om de aard en wijze waarop verantwoording wordt afgelegd aan de belanghebbenden. Clavis is voornemens het voorliggende visitatierapport met de belanghebbenden te bespreken en aan haar medewerkers te presenteren.

6.19 Ten aanzien van het criterium *'Vermogen'* en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant heeft PwC geen opmerkingen. Er is een verslag van de externe accountant beschikbaar en de RvC legt haar vergaderingen vast in verslagen. De RvC heeft twee maal per jaar contact met de accountant. Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn de ao/ic en risico's rond de projecten die Clavis onderneemt. Clavis voldoet hiermee aan de vereisten. Het oordeel is daarmee voldoende (conform de norm).

A Overzicht gebruikte brondocumenten

A.01 In de volgende tabel zijn de brondocumenten weergegeven die zijn gebruikt bij de maatschappelijke visitatie van Clavis.

Presteren naar opgaven
• Gemeente Terneuzen Woningbouw planningslijst 2008-2018
• Provincie Zeeland Woningbouwprogrammering 2010 – 2015
• Clavis Prestatieafspraken Convenant Volkshuisvesting 2007
• Woonvisie Gemeente Terneuzen 2005-2009
Presteren naar ambities en doelstellingen
• Jaarverslagen 2008 en 2009
• Clavis Beleidsplan 2008-2012
• Clavis MRM-scan 2008
• Clavis Ondernemingsplan 2008-2012
• Clavis Ondernemingsplan activiteitenlijst 2009-2010
• Clavis Rapportage 2e kwartaal 2009 Vastgoed
• Clavis Rapportage 2e kwartaal 2009
• Clavis Rapportage 3e kwartaal 2009
• Clavis Samenwerkingsovereenkomst Bewonersraad 2009
• Clavis Samenwerkingsovereenkomst Openb. Geest. Gezondheidsz. 2007
• Clavis Samenwerkingsovereenkomst SVRZ 2008
Presteren naar vermogen en efficiëntie
• Begrotingen 2007, 2008, 2009, 2010
• Clavis CFV Continuïteitsoordeel 2009
• Clavis CFV Oordeelsbrief 2008
• Clavis CFV Oordeelsbrief 2009
• Clavis CFV Solvabiiliteitsoordeel 2009
• Clavis CFV Toelichting CiP 2009
• Clavis Financieel Statuut 2004
• Clavis Managementletter 2007
• Clavis Managementletter 2008
• Clavis Meerjarenbegroting 2006-2011 met verkoop
• Clavis Meerjarenbegroting 2008-2012
• Clavis Meerjarenbegroting 2009-2018
• Clavis WSW Kreditwaardigheid & Faciliteringsvolume 2009

Presteren naar Governance
• Clavis Governancecode Woningcorporaties
• Clavis Integriteitscode 2009
• Clavis Reglement bestuur & commissarissen feb 2004

B Toetsing doelstellingen

B.01 Beschikbaarheid

B.02 Betaalbaarheid

B.03 Bouwproductie

B.04 Stedelijke vernieuwing

B.05 Energie en duurzaamheid

B.06 Leefbaarheid

B.07 Bijzondere doelgroepen

B.08 Huurdersparticipatie

B.09 Aanvullende doelstellingen

C Overzicht interne gesprekken

C.01 De volgende vertegenwoordigers van Clavis zijn betrokken bij de maatschappelijke visitatie:

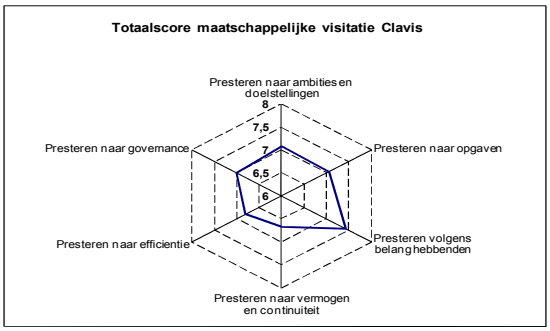
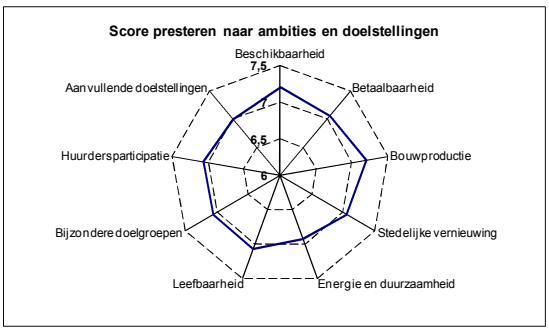
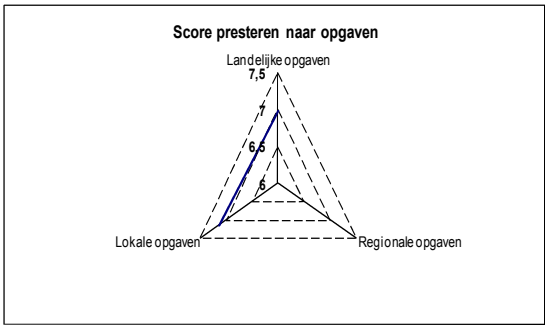
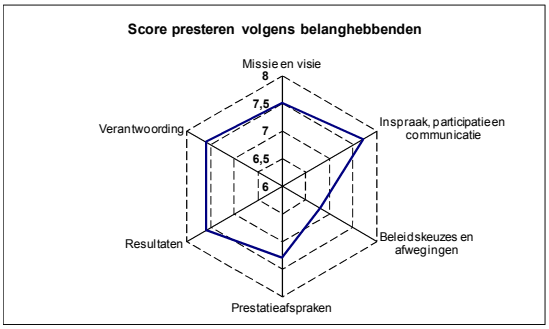
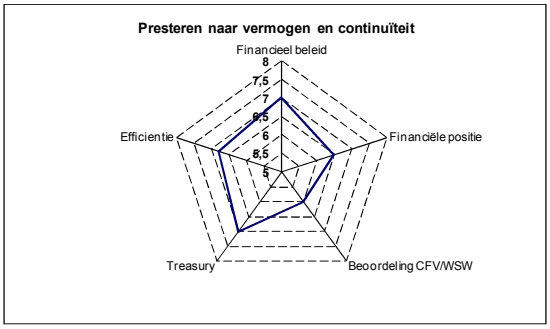
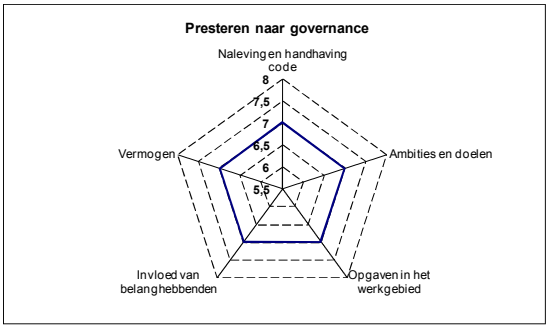
Naam	Functie
De heer R. de Ridder	Directeur-bestuurder
De heer W. Poortvliet	Manager Financien
De heer P. Schrier	Manager Vastgoed
De heer W. Dircken	Manager Wonen
De heer E. Kerckhaert	Voorzitter RvC
De heer M. van de Vijver	Vice-voorzitter RvC

D Overzicht geïnterviewde belanghebbenden

D.01 De volgende belanghebbenden van Clavis zijn betrokken bij de maatschappelijke visitatie.

Gemeente	Gemeente Terneuzen	De heer Van Hulle
	Gemeente Terneuzen	De heer Liefting
	Gemeente Terneuzen	De heer De Ruijter
Zorg- en Welzijn	Stichting Tragel	De heer Stelwagen
	AZZ	De heer Abbing
	Stichting Zorgsaam Zeeuws-Vlaanderen	De heer Schelfhout
	Aan Z	Mevrouw Terryn
Onderwijsinstelling	ROC Westerschelde	De heer Van der Brugge
Bewonersvertegenwoordiging	Bewonersraad	De heer Dubbeldam
Collega-corporaties	Woongoed Zeeuws Vlaanderen	De heer Reinhoudt
	Woningstichting Hulst	De heer Valckx

E Integrale Scorekaart

Integrale Scorekaart	Feitelijke prestatie 70%	Kennis en inzicht 10%	Planning 10%	Monitoring 10%	Eindscore
Presteren naar ambities en doelstellingen	**7,3**	**7**	**5,5**	**7**	**7,1**
Beschikbaarheid	7,5	7	5,5	7	7,2
Betaalbaarheid	7,3	7	5,5	7	7,1
Bouwproductie	7,5	7	5,5	7	7,2
Stedelijke vernieuwing	7,3	7	5,5	7	7,1
Energie en duurzaamheid	7,1	7	5,5	7	6,9
Leefbaarheid	7,3	7	5,5	7	7,1
Bijzondere doelgroepen	7,3	7	5,5	7	7,1
Huurdersparticipatie	7,3	7	5,5	7	7,1
Aanvullende doelstellingen	7,2	7	5,5	7	7,0
Presteren naar opgaven	**7,3**	**7**	**5,5**	**7**	**7,1**
Landelijke opgaven	7,2	7	5,5	7	7,0
Regionale opgaven	P.M.				P.M.
Lokale opgaven	7,4	7	5,5	7	7,1
Presteren volgens belanghebbenden					**7,4**
Missie en visie					7,5
Inspraak, participatie en communicatie					7,7
Beleidskeuzes en afwegingen					6,8
Prestatieafspraken					7,3
Resultaten					7,6
Verantwoording					7,6
Presteren naar vermogen en continuïteit					**6,7**
Beoordeling Centraal Fonds					7
Beoordeling WSW					6,5
Financieel beleid					6
Financiele positie					6
Treausry					7,5
Interne beheersing					7
Efficiëntie					**6,8**
Governance					**7,0**
Naleving en handhaving code					7
Ambities en doelen					7
Opgaven in het werkgebied					7
Invloed van belanghebbenden					7
Vermogen					7
Totaalscore					**7,0**

F Prestatiespinnenwebben