



Visitatierapport

Clavis

2010 - 2014



Utrecht, 27 mei 2015

Colofon

Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE Utrecht
E: w.dewater@raeflex.nl
W: www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer H. Strietman (voorzitter)
De heer B. Wouters
De heer R. van Loon (secretaris)

Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 260 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Sinds 2007 is visitatie verplicht in de AedesCode; leden moeten zich iedere vier jaar laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau. In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording.

Wij zien visitatie als een belangrijk verantwoordingsinstrument voor corporaties. Daarnaast is het een leerinstrument. Een externe commissie beoordeelt de prestaties, het vermogensbeheer en de governance en geeft verbeterpunten mee. Wij zijn blij dat de nieuwe visitatiemethodiek meer aandacht vraagt voor reflectie op de prestaties en verbetermogelijkheden. Zo doet de commissie verbetersuggesties, maar krijgen ook belanghebbenden ruimte om tijdens de visitatiegesprekken adviezen mee te geven. Zo krijgen visitatierapporten een duidelijk toekomstgerichte functie. Ook juicht Raeflex de meer prominente rol van huurders(organisaties) tijdens de visitatiegesprekken toe. Zij moeten volgens de nieuwe visitatiemethodiek altijd face-to-face spreken met de commissie. Dit is een werkwijze die Raeflex al langer hanteerde en die nu formeel is voorgeschreven.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 5.0. Wij feliciteren Clavis met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Clavis zich herkennen in het rapport en kritische sparring partners zijn en blijven voor de corporatie.

Vanuit Raeflex willen wij iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk danken!

Wilma de Water
directeur

Inhoud

Voorwoord	3
Inhoud	5
Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	9
A Recensie	9
B Scorekaart	13
C Samenvatting	15
D Reactie Clavis	19
Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief	23
1 Visitatie bij Clavis	23
1.1 Schets Clavis	23
1.2 Werkgebied Clavis	24
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	25
2.1 Beschrijving van de opgaven	25
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	27
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	27
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	30
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	31
2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	31
2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	32
3 Presteren volgens Belanghebbenden	33
3.1 De belanghebbenden van Clavis	33
3.2 Beoordeling belanghebbenden	34
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	35
3.4 Conclusies en motivatie	36
4 Presteren naar Vermogen	41
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	41
4.2 Conclusies en motivatie	41
5 Governance	45
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	45
5.2 Conclusies en motivatie	46
Deel 3 Bijlagen bij het rapport	53
Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen	53
Bijlage 2 Curricula vitae	57
Bijlage 3 Bronnenlijst	63
Bijlage 4 Lijst van geïnterviewde personen	65
Bijlage 5 Prestatietabel	67
Bijlage 6 Meetschaal	75
Bijlage 7 Checklist Governancecode	77
Bijlage 8 Position paper	91

Deel 1

Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort



Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

A Recensie

Terugblik op visitatie 2010

Bij de vorige visitatie over de periode 2008 – 2009 kreeg Clavis voor alle prestatievelden een ruime voldoende. Op subonderdelen varieerden de prestaties tussen conform de norm, boven de norm en op één subonderdeel 'bijzondere prestatie'. Naar aanleiding van een aantal verbeteringsuggesties heeft de corporatie zichtbaar stappen gezet, op andere punten is blijvende aandacht gewenst.

Jaarplannen, formaliseren doelen in meetbare indicatoren

In 2010 beval de commissie aan om aandacht te besteden aan de vertaling van doelen naar meetbare indicatoren en het opstellen van jaarplannen. De huidige visitatiecommissie concludeert dat Clavis sinds 2011 werkt met jaarplannen die voortkomen uit de ambities in het ondernemingsplan en gemonitord worden middels kwartaalrapportages. De jaarplannen zijn vooral beschrijvend van aard, hierin is nog verbetering mogelijk.

Sturen op kasstromen

Aandachtspunt in de vorige visitatie was de aanscherping van het financieel beleid. De commissie stelde dat Clavis dit kon bereiken door meer te sturen op kasstromen waarbij aandacht is voor rendementsdoelstellingen voor exploitatie en investeringen en waardeontwikkeling. De afgelopen jaren heeft Clavis hier duidelijk stappen in gezet. Voor de komende periode is het zaak om hier ook de laatste stap in te zetten: per kwartaal de meerjarenbegroting integraal doorrekenen op basis van belangrijke beleidswijzigingen en het integraal risicomanagement verder professionaliseren.

Prestatieafspraken

Bij de vorige visitatie gaf de gemeente Terneuzen aan dat Clavis zich meer zou kunnen inzetten om nieuwe prestatieafspraken te maken. Ook zou ze volgens de gemeente haar keuzes beter kunnen onderbouwen. In de periode 2010-2014 zijn er geen nieuwe prestatieafspraken gemaakt tussen Clavis en de gemeente Terneuzen. Op dit moment is de corporatie met de gemeente in overleg om in 2015 tot nieuwe prestatieafspraken te komen. Gemeente en corporatie zijn positief over de kwaliteit van hun overleg. Niettemin constateert de commissie dat beide partijen er goed aan doen om elkaar beter mee te nemen in de afweging van ieders besluitvorming.

Resultaten visitatie 2015

Clavis: doordacht, benaderbaar en wijkgericht

De commissie typeert Clavis als een corporatie die dicht bij haar huurders staat, korte lijnen met haar belanghebbenden heeft en ervoor zorgt dat de sociale doelgroep passend woont in wijken waar die zich thuis voelt.

De afgelopen periode heeft de corporatie veel goede dingen gedaan, in het bijzonder voor de huisvesting van de primaire en bijzondere doelgroepen. Met twee wijkteams, die de verbinding tussen binnen en buiten zijn, zet Clavis zich actief in wijken en buurten in. Daarmee kiest de corporatie er bewust voor om niet alleen in de woning, maar ook in de woonomgeving en het welzijn van bewoners te investeren.

De corporatie heeft voor de visitatieperiode verwachtingen gewekt over het transformatieplan van de portefeuille (herstructurering Lievenspolder). De afgelopen periode is hier minder aandacht aan besteed dan voorgenomen. Dit is mede het gevolg van stukgelopen fusieverkenningen met Woongood Zeeuws-Vlaanderen, die er juist op gericht waren om door strategische samenwerking samen sterker invulling te geven aan deze grote opgave. In de periode van de fusieverkenningen is het fundament van de woningcorporatie – haar dienstverlening en het huisvesten van de sociale doelgroep – overeind gebleven.

De position paper van Clavis geeft volgens de commissie een passende weergave van de ontwikkeling van de corporatie gedurende de afgelopen jaren en de ambities voor de toekomst.

Goede relatie met belanghebbenden

Clavis heeft een goede relatie met haar belanghebbenden. Zij waarderen de rol die de directeur-bestuurder hierin speelt door zijn open en constructieve houding. Met de belangrijkste samenwerkingspartners is structureel en regelmatig overleg, de lijnen tussen de organisaties zijn kort. Medewerkers kennen elkaar en weten elkaar ook te vinden. De Bewonersraad wordt door Clavis als volwaardige gesprekspartner behandeld en krijgt de ruimte om input en feedback te geven op belangrijke beleidsstukken als het ondernemingsplan en het portefeuilleplan.

Op beleids- en strategieniveau kan Clavis haar belanghebbenden meer meenemen in de dilemma's en afwegingen die spelen bij te maken keuzes. Clavis doet wat ze zegt, maar zegt niet altijd vooraf wat ze doet en waarom ze dit doet. Met name bij de ontwikkeling van nieuw beleid is het belangrijk om op een specifiek moment hierover met belanghebbenden het gesprek te voeren en van gedachten te wisselen. Collega-corporaties nodigen Clavis uit om de komende jaren open in te gaan en mogelijkheden voor samenwerking, breder of specifiekier dan fusie, te verkennen. Samenwerking op het thema portefeuillemanagement is hierbij als interessant en kansrijk genoemd.

Bestuur en toezicht op orde

De corporatie heeft haar bestuur en toezicht op orde en is in control. In de afgelopen jaren is hard gewerkt aan het verbeteren van de PDCA-cyclus; de kwartaalrapportages zijn hiervan een goed voorbeeld, ze zijn sterk verbeterd. De komende periode gebruikt Clavis om de laatste puntjes op de 'i' te zetten.

De raad van commissarissen laat zien zich bewust te zijn van zijn rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord. De raad houdt deze rollen scherp in de gaten, onder andere door regelmatig te reflecteren op het eigen functioneren. Er is sprake van goed samenspel tussen de directeur-bestuurder en de raad. In het jaarverslag is Clavis transparant over haar prestaties en legt zij afwijkingen, bijvoorbeeld betreffende de governancecode, uit.

Financiële continuïteit geborgd

Clavis heeft haar financiële continuïteit voldoende geborgd. Ze voldoet aan de extern gestelde toezichtseisen, mede omdat zij zichzelf strengere eisen oplegt. De corporatie werkt doelmatig en het bewustzijn is op dit vlak in de afgelopen periode gegroeid. Het verhogen van de doelmatigheid van de bedrijfsvoering is een belangrijke doelstelling in het nieuwe ondernemingsplan van Clavis.

Over de beschikbaarheid en inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties is Clavis gedegen en zorgvuldig in haar jaarverslagen, diverse (soorten) management-rapportages, bewonersblad en nieuwsbrieven.

Sterke punten

Clavis kent een aantal sterke punten:

- + de huisvesting van primaire en bijzondere doelgroepen;
- + betrokkenheid bij de regio Zeeuws-Vlaanderen en inzet met diverse partners voor een sterke regio;
- + de bereidheid om met partners mee te denken en te zoeken naar creatieve oplossingen, bijvoorbeeld bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen;
- + de goede relatie en open verhoudingen met belanghebbenden;
- + de gedegen en uitgebreide verantwoording in (onder meer) het jaarverslag;
- + het nakomen van afspraken en doen wat zij zegt;
- + het functioneren van de raad van commissarissen als toezichthouder, werkgever en klankbord.

Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie geeft Clavis de volgende suggesties mee:

- Gedurende de visitatieperiode is er veel aandacht geweest voor de kwartaalrapportages en is de kwaliteit daarvan toegenomen. De komende periode is het zaak om de puntjes op de 'i' te zetten door, als onderdeel van de kwartaalrapportages, het integraal risicomanagement verder te professionaliseren.
- Pak je maatschappelijke verantwoordelijkheid richting belanghebbenden op door hen te blijven betrekken bij beleidsvorming en de afweging van keuzes. Leg uit waarom bepaalde keuzes worden gemaakt en deel dilemma's met belanghebbenden.
- Neem in de jaarplannen een schema of overzicht op met de doelen en activiteiten per afdeling (inclusief tijdspad). Hiermee zijn de jaarplannen beter te monitoren. Dit is zowel voor medewerkers als voor management, bestuurder en RvC van belang.
- Durf te investeren en pak het ondernemerschap op. Belangrijke opgaven de komende jaren liggen onder andere op het thema wonen en zorg en de vernieuwing, renovatie en verduurzaming van het bezit. Het is belangrijk om, binnen de financiële kaders van Clavis, de mogelijkheden voor investeringen in het licht van de opgaven optimaal te benutten.
- Ga op zoek naar (nieuwe) samenwerkingsmogelijkheden. Met de twee andere woningcorporaties in Zeeuws-Vlaanderen liggen er op diverse thema's/onderdelen mogelijkheden om elkaar door samenwerking te versterken.
- Prestatieafspraken met de gemeente Terneuzen zijn voor zowel de corporatie als de gemeente noodzakelijk om te kunnen sturen op de opgaven en elkaar scherp te houden op de benodigde prestaties. Hierin ligt voor beide partijen nog een uitdaging. Het is daarbij essentieel om tot een gedeeld beeld te komen over de belangrijkste opgaven in Terneuzen.

- Op het vlak van de governance draagt doorontwikkeling van het toetsingskader als basis voor beleids- en investeringsbeslissingen en het maken van afspraken met en de beoordeling van de directeur-bestuurder bij aan de besturing van de organisatie. Dit is een punt van belang voor zowel de raad van commissarissen als de bestuurder.
- De nieuwe leden van de Bewonersraad zijn enthousiast en bereid zich in te zetten voor de huurders van Clavis. Het is een mooie uitdaging voor de corporatie om hen de komende jaren intensief te betrekken bij de beleidsvorming.

B Scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal*)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
Presteren naar Opgaven en Ambities									7,0
Prestaties in het licht van de opgaven	7,0	8,0	7,0	6,0	7,0		7,0	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							7,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden									7,1
Prestaties	7,5	7,5	6,5	6,2	7,3		7,0	50%	
Relatie en communicatie							7,8	25%	
Invloed op beleid							6,4	25%	
Presteren naar Vermogen									6,3
Financiële continuïteit							6,0	30%	
Doelmatigheid							7,0	30%	
Vermogensinzet							6,0	40%	
Governance									6,5
Besturing	Plan					6,5	6,5	33%	
	Check					6,0			
	Act					7,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					6,7	6,6	33%	
	Toetsingskader					6,0			
	Toepassing Governancecode					7,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					6,0	6,5	33%	
	Openbare verantwoording					7,0			
1 Huisvesting van de primaire doelgroep						4 (Des)investeringen in vastgoed			
2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen						5 Kwaliteit van wijken en buurten			
3 Kwaliteit van de woningen en woningbeheer						6 Overige/andere prestaties			

C Samenvatting

Visitatie Clavis

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen februari en mei 2015.

Korte schets Clavis

Stichting Clavis te Terneuzen (hierna: Clavis) is opgericht in 1914. De woningcorporatie beheert ongeveer 2.500 woningen in de gemeente Terneuzen. Deze gemeente telt circa 55.000 inwoners.¹ Het bezit van Clavis is verspreid over de kernen Terneuzen en Sluiskil. Belangrijkste belanghebbenden zijn huurders, gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Als kleine corporatie in een ontspannen woningmarkt bevindt Clavis zich in een kwetsbare positie.

Bij Clavis werken eind 2014 28 medewerkers; in totaal 25,9 fte. De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. De raad van commissarissen bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders zitting hebben in de raad.

De afgelopen jaren laten zich voor de corporatie typeren als een onrustige tijd vanwege de fusieverkenningen met Woongood Zeeuws-Vlaanderen. Dit is een langdurig en intensief traject geweest, waar medewerkers van Clavis tussen 2011 en 2013 veel energie en tijd in hebben gestoken. Dat de fusie uiteindelijk niet doorging heeft dan ook grote impact gehad, temeer omdat zowel intern als extern verwachtingen zijn gewekt.

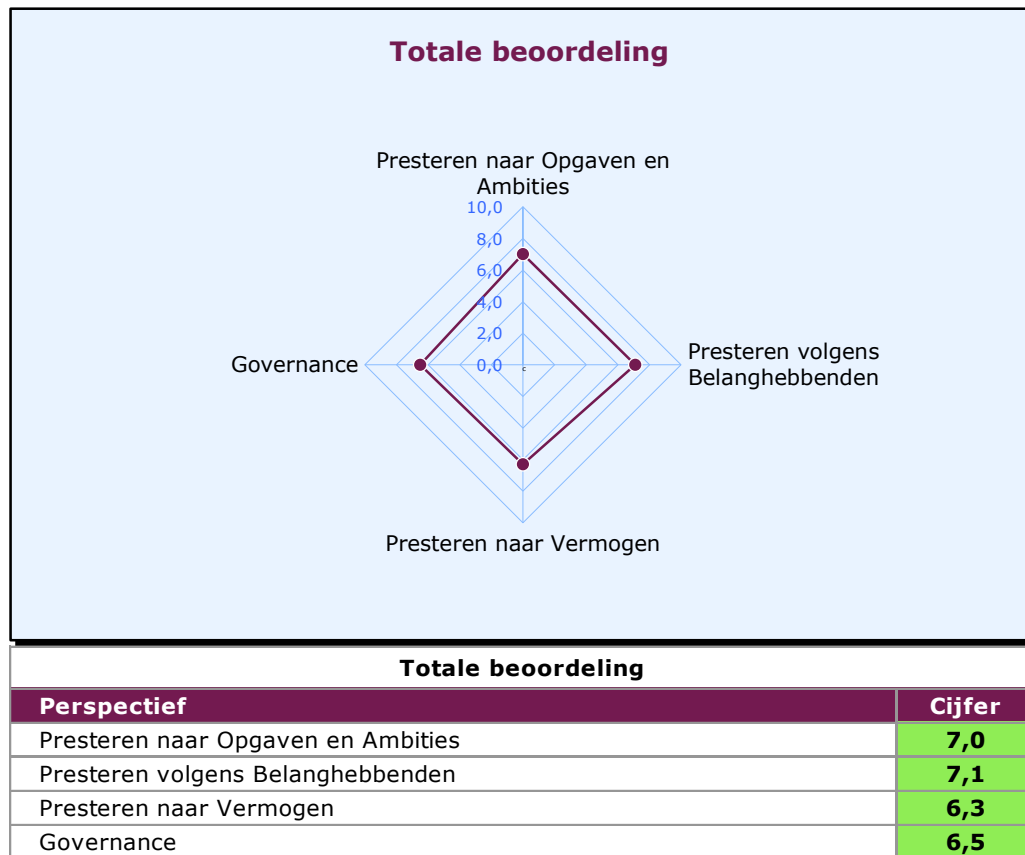
Veranderingen in de visitatiemethodiek

De oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2010/2011 en nu zijn niet exact vergelijkbaar. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

De commissie stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

¹ Bron: CBS, 1 mei 2014

Beoordelingen Clavis



De commissie komt tot de conclusie dat Clavis voldoende tot ruim voldoende presteert. Op de onderdelen Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden presteert zij meer dan voldoende. Voor het toetsingskader RvC, de externe legitimatie en het (des)investeren in vastgoed is nog aandacht nodig. Clavis onderscheidt zich positief door zich bovengemiddeld in te zetten voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Belanghebbenden oordelen (zeer) positief over de corporatie.

Presteren naar Opgaven en Ambities

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een 7,0.

7,0

Op het gebied van '(des)investeringen in vastgoed' evenaart Clavis in belangrijke mate de opgaven (cijfer 6). Op de andere prestatievelden is de prestatie van de corporatie gelijk aan de opgaven (cijfer 7) of overtreft de prestatie de opgaven (cijfer 8). In de periode van de visitatie zijn er geen prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Terneuzen.

De corporatie heeft de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan de beschikbaarheid en betaalbaarheid van de woningvoorraad. Meer dan 95 procent van de woningen heeft zij passend toegewezen en ruim 85 procent van de woningvoorraad heeft een huurprijs in de categorie 'goedkoop' of 'betaalbaar'. De corporatie besteedt ook veel aandacht aan het voorkomen van betalingsproblemen onder haar huurders.

Clavis heeft de kansen en mogelijkheden om bijzondere doelgroepen te huisvesten maximaal benut. Daarbij is de corporatie creatief geweest om passende oplossingen te vinden. Voorbeelden zijn de ombouw van vijf eengezinswoningen in de F. Lisztstraat en de ombouw van een bestaand complex in de binnenstad tot woonzorgcluster.

Clavis is er de afgelopen jaren beperkt in geslaagd om de voorgenomen kleinschalige herstructurering in haar wijken op te pakken, waardoor gewenste kwaliteitsverbeteringen (nog) niet zijn gerealiseerd. Als onderdeel van een herstructurering is er één flat gesloopt, daarnaast zijn diverse nieuwbouwprojecten opgeleverd. Op de kwaliteit van wijken en buurten scoort Clavis ruim voldoende. De corporatie is actief in de wijk met eigen wijkteams en werkt nauw samen met partners in de wijken, zoals de gemeente, om problemen tijdig te signaleren en in te grijpen.

De ambities van Clavis passen bij de beschreven opgave. De commissie ziet als pluspunt dat Clavis haar ambities goed heeft onderbouwd en de ambities aansluiten bij de relevante signalen uit de omgeving.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,1

De belanghebbenden beoordelen Clavis met een 7,1.

Belanghebbenden oordelen dat de beschikbaarheid op orde is en zien dat Clavis de betaalbaarheid van haar woningvoorraad hoog in het vaandel heeft staan. De corporatie toont zich betrokken bij de huisvesting voor bijzondere doelgroepen. Ook de samenwerking met maatschappelijke partners om de belangen van cliënten te dienen is goed. Belanghebbenden waarderen de diversiteit in huisvesting voor bijzondere doelgroepen bij Clavis.

De woningen van de corporatie staan er over het algemeen goed bij en de dienstverlening is op orde. Wel is de afgelopen jaren de herstructurering van de Lievenspolder uitgesteld, waardoor kwaliteitsverbetering in die wijk is uitgebleven. Dit verdient volgens belanghebbenden aandacht. Zorg- en welzijnsorganisaties zijn tevreden over de (des)investeringen in vastgoed door de corporatie als gevolg van de diverse projecten voor bijzondere doelgroepen. De gemeente is minder positief, omdat herstructurering van de Lievenspolder nog niet in uitvoering is. De belanghebbenden waarderen de keuze van Clavis om zich op de wijk te richten; zij zien in de praktijk dat het werkt.

De relatie en de manier van communiceren waarderen de belanghebbenden het meest. Zij zijn hier allemaal positief over. Met name de korte lijnen in het contact met de corporatie worden gewaardeerd. Over de invloed op het beleid van de corporatie zijn de meningen verdeeld. Huurders zijn positief, terwijl andere partijen erop wijzen dat zij niet direct betrokken zijn bij de totstandkoming van het nieuwe ondernemingsplan en dat zij hun input niet altijd terugzien in het beleid van Clavis.

Presteren naar Vermogen

6,3

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 6,3.

De financiële continuïteit van Clavis is voldoende. Zij voldoet aan de extern gestelde toezichtseisen en normen. In 2011 en 2012 voldeed de corporatie in haar vijfjarenprognose niet aan één van de door het WSW gestelde normen. Hierop heeft Clavis adequaat gereageerd: sinds april 2013 staan alle ratio's weer op 'groen'.

De doelmatigheid van de corporatie is ruim voldoende. Het bewustzijn op dit vlak is in de afgelopen periode gegroeid en heeft zijn uitwerking gekregen in het ondernemingsplan 2015-2019. De positieve score ten opzichte van de benchmark en het feit dat Clavis een verantwoorde visie op haar bedrijfsvoering heeft, ziet de commissie als een pluspunt. Clavis presteert ook voldoende op het onderdeel 'vermogensinzet'. De corporatie motiveert en verantwoordt de beschikbaarheid en inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties op een gedegen en zorgvuldige wijze in jaarverslagen, diverse (soorten) managementrapportages, bewonersblad en nieuwsbrieven.

Governance

6,5

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 6,5.

De besturing volgens de PDCA-cirkel (plan, do, check, act) is voldoende. De corporatie heeft haar ondernemingsplan vertaald naar strategische en tactische doelen, naar operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden. De kwartaalrapportages zijn steeds beter bruikbaar. Bestuurder en management, en ook de raad van commissarissen, sturen elk vanuit hun eigen rol actief bij als ze afwijkingen constateren.

De raad van commissarissen werkt actief aan zijn samenstelling en gaat bewust om met zijn verschillende rollen. De commissie constateert dat er goed samenspel is tussen raad en bestuurder en dat de raad regelmatig zijn eigen functioneren bespreekt (zelfreflectie). De RvC hanteert een aantal basisdocumenten en uitgangspunten die deel kunnen uitmaken van een toetsingskader. Een uitgesproken toetsingskader dat vooraf en achteraf gebruikt wordt bij het toetsen van beleids- en investeringsbeslissingen en het maken van afspraken met en de beoordeling van de directeur-bestuurder ontbreekt.

Clavis onderhoudt goede relaties met haar belanghebbenden. Met de belangrijkste belanghebbenden is structureel en regelmatig overleg, daarnaast is er op bestuurlijk niveau ook informeel contact. De commissie constateert dat de corporatie richting belanghebbenden explicieter mag zijn over het waarom van haar keuzes. Zo is het voor belanghebbenden niet duidelijk waarom de voorgenomen herstructureringsopgave maar beperkt is opgepakt in de afgelopen periode.

De corporatie presenteert in het jaarverslag haar prestaties en licht afwijkingen toe. Ze maakt ook de voorgenomen en gerealiseerde prestaties in samenhang zichtbaar en legt afwijkingen uit.

D Reactie Clavis

Reactie Clavis op het visitatierapport



Reactie directeur/bestuurder en Raad van Commissarissen Clavis op visitatierapport 2010-2014 van Raeflex

Inleiding

Clavis is voor het laatst gevisiteerd in 2010. Conform de afspraken in de Governancecode moest er dus in 2014 opnieuw een visitatie plaatsvinden. Vanwege het feit dat Clavis in 2013 te maken heeft gehad met een afgebroken fusie en aan de slag is gegaan met een nieuw ondernemingsplan en een portefeuillestrategie is de visitatie doorgeschoven naar het einde van 2014. Dit heeft tot gevolg gehad dat het visitatierapport pas in 2015 kon verschijnen en dat het jaar 2014 volgens de nieuwe methodiek ook meegenomen diende te worden omdat er anders een 'gat' zou ontstaan. Clavis heeft bij Aedes uitstel aangevraagd en gekregen voor het laten verschijnen van dit visitatierapport in 2015.

Doordacht, benaderbaar en wijkgericht

Welbeschouwd dekt de recensie waarmee het rapport begint zeer goed de lading van het maatschappelijk presteren zoals Clavis dit zelf ook voor ogen heeft.

Clavis werkt doordacht, benaderbaar en wijkgericht. Heeft een goede relatie met de belanghebbenden. Het bestuur en toezicht is op orde en de financiële continuïteit is geborgd. Als we daarbij ook nog betrekken dat de methodiek ten aanzien van de visitatie behoorlijk is veranderd en dat dit zijn weerslag heeft op de gegeven cijfers kunnen we concluderen dat Clavis ook nog eens fors beter heeft gescoord dan tijdens visitatie in 2010. En dat terwijl er tijdens de beoordeelde periode een fusiepoging, waarin de organisatie veel tijd en energie heeft gestoken, is stukgelopen. Ondanks deze hobbel heeft Clavis het waargemaakt te blijven presteren in Terneuzen. Dat is een compliment voor alle geledingen binnen de organisatie. Van de werkvloer tot en met de Raad van Commissarissen.

Beleidsagenda

Blijft er nog iets te wensen over. Jazeker! De commissie heeft een beleidsagenda voor de toekomst opgesteld waar Clavis goed mee uit de voeten kan. Aanbevelingen die leiden tot verbetering van jaarplannen en kwartaalrapportages en aanbevelingen ten aanzien van samenwerking en governance. Voor zover deze genoemde zaken nog niet op onze eigen beleidsagenda staan gaan we hier de komende periode actief mee aan de slag.

Toetsingskader

In het rapport en ook tijdens het nagesprek noemt de commissie het toezicht binnen Clavis als één van de sterke punten. De commissie constateert wel dat een fysiek toetsingskader ontbreekt en adviseert Clavis dit document te realiseren. Clavis neemt dit advies over.

Belanghebbenden

Wij zijn blij dat de belanghebbenden zich zeer positief uitlaten over Clavis. Tegelijkertijd zien wij dat er in de relatie met de gemeente Terneuzen nog een hoop te verbeteren valt. Daarbij valt op dat de gemeente ons voor het (des)investeren in vastgoed een zeer laag cijfer geeft. Wij kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat dit voornamelijk komt door het uitstellen van de herstructurering in de wijk Lievenspolder. Dit cijfer zou niet alleen een waardering voor het desinvesteren moeten zijn, maar ook voor het investeren van Clavis in de afgelopen periode. Als we dan zien dat wij in deze periode geïnvesteerd hebben in de realisatie van het hofje voor Zeeuwse Gronden in de binnenstad van Terneuzen, de realisatie van een groepswoning voor jongeren van Juvent en daarnaast de bouw van nieuwe zorgappartementen in Maxima en aan de Amberboomstraat vinden wij het oordeel van de gemeente aan de lage kant. De bestuurder zal hierover het gesprek met de gemeente aangaan.

Fijn om te constateren dat de vertegenwoordigers van onze belangrijkste belanghebbenden, onze huurders, zich gehoord voelen bij Clavis. Er is de afgelopen periode veel geïnvesteerd in een goede relatie met de nieuwe bewonersraad. Met het oog op de uitvoering van Herzieningswet waarin huurders terecht een prominentere rol krijgen toebedeeld is een goede verstandhouding een belangrijk vertrekpunt.

Bij dit onderwerp willen wij een kanttekening van onze zijde plaatsen over de visitatiemethodiek. De opmerkingen en bevindingen van belanghebbenden worden één op één overgenomen in het rapport zonder dat daar naar onze mening een vorm van validatie plaatsvindt. Omdat de gegeven beoordeling hier rechtstreeks van afhankelijk is pleiten wij voor de toepassing van een methodisch meer verantwoorde systematiek in de toekomst.

Doelgroepen

Een voor Clavis belangrijke zin uit het visitatierapport luidt: *‘Clavis onderscheidt zich positief door zich bovengemiddeld in te zetten voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen’*. Hiermee geeft de commissie aan dat Clavis zich zeer bewust is van haar rol in de maatschappij. Wij zijn blij te constateren dat dit niet onopgemerkt blijft.

Prestatieafspraken

In het rapport wordt de bal voor het maken van prestatieafspraken met de gemeente nadrukkelijk bij Clavis gelegd. Het feit dat er in de afgelopen periode geen nieuwe afspraken zijn gemaakt wordt ook ons aangerekend. Zoals tijdens het nagesprek terecht werd opgemerkt, *‘it takes two to tango!’*. Wij vinden dat ook de gemeente hier een duidelijke rol in heeft. Op dit moment zijn wij constructief met de gemeente in gesprek over de totstandkoming van de prestatieafspraken voor de komende vijf jaar.

Visitatieproces

Wij danken de commissie voor het afleveren van een gedegen rapport en het bieden van de ruimte voor reactie en reflectie. Clavis gaat door met zorgen voor goede volkshuisvesting in Terneuzen en het waarmaken van de missie, het passend huisvesten van mensen in wijken waar zij zich thuis voelen.

April 2015

Directeur/bestuurder & Raad van Commissarissen Clavis

Deel 2

Toelichting op de beoordelingen,
per perspectief



Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

1 Visitatie bij Clavis

In oktober 2014 heeft Clavis te Terneuzen opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen februari en mei 2015. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 4 maart 2015.

Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit Henk Strietman (voorzitter), Ben Wouters en Roderik van Loon (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Op basis van alle door Clavis verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Clavis, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

De visitatie betreft de periode 2010 tot en met 2014 en beslaat daarmee één jaar extra. Hiervoor is gekozen om te voorkomen dat het jaar 2010 volledig tussen twee visitatieperiodes in valt. De commissie heeft enkele belangrijke stukken van Clavis uit 2010 in haar beschouwing betrokken (onder andere het jaarverslag) en constateert dat zich in het jaar 2010 geen bijzonderheden hebben voorgedaan. De prestaties uit 2010 zijn opgenomen in de prestatietabel.

1.1 Schets Clavis

Stichting Clavis te Terneuzen is opgericht in 1914. Woningcorporatie Clavis beheert ongeveer 2.500 woningen en werkt in de gemeente Terneuzen. De gemeente Terneuzen telt circa 55.000 inwoners². Belangrijkste belanghebbenden zijn huurders, gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. In Zeeuws-Vlaanderen zijn naast Clavis ook woningstichting Hulst en Woongoed Zeeuws-Vlaanderen actief. Zij beheren 1.400 respectievelijk 6.100 woningen. Daarvan beheert Woongoed Zeeuws-Vlaanderen ruim 2.500 woningen in de gemeente Terneuzen. Bij Clavis werken eind 2014 28 medewerkers; in totaal 25,9 fte. De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de Raad van Toezicht zitting hebben.

² Bron: CBS, 1 mei 2014

1.2 Werkgebied Clavis

Clavis is werkzaam in de gemeente Terneuzen, provincie Zeeland. De woningmarkt in dit werkgebied maakt deel uit van Zeeuws-Vlaanderen, dat is te kenmerken als plattelandsgebied. Zeeuws-Vlaanderen telt 106.000 inwoners die verspreid over het gebied wonen. Terneuzen ligt in het meer industriële deel van het gebied en heeft met circa 55.000 bewoners en 25.000 huishoudens een belangrijke centrumfunctie in het gebied. Het aandeel koopwoningen bedraagt in Zeeuws-Vlaanderen 70 procent. Dit is aanzienlijk hoger dan het nationaal gemiddelde (59 procent). Van de 30 procent huurwoningen is 20 procent corporatiebezit en 10 procent overige huur.

Zeeuws-Vlaanderen heeft een ontspannen woningmarkt. Er is vergrijzing, ontgroening en op het niveau van het hele gebied is er sprake van bevolkingsdaling, dit zet woningprijzen onder druk. Terneuzen heeft echter vanwege haar voorzieningen een centrumfunctie die zorgt voor een trek naar de stad waardoor er in dit geval, in absolute zin, sprake is van lichte bevolkingsgroei.

Het Centraal Fonds deelt Clavis in categorie 9 in, dat wil zeggen: corporaties met marktgevoelig bezit. De referentiegroep waarmee Clavis wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie. Van de circa 400 corporaties behoren er 42 tot deze groep.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van Clavis in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. Anderzijds beoordeelt de commissie of Clavis eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

2.1 Beschrijving van de opgaven

De commissie stelt vast dat lokaal de opgaven niet zijn beschreven. Zo dateren de prestatieafspraken uit 2007 en betrof de laatste lokale woonvisie de periode 2005 – 2009. In de visitatiegesprekken met de gemeente Terneuzen en Clavis onderkennen beide partijen dit, en geven zij tegelijkertijd aan te handelen vanuit een onderling vertrouwen dat de juiste dingen worden gedaan. Gedurende de visitatieperiode is er structureel en regelmatig overlegd tussen corporatie en gemeente. Op dit moment wordt gewerkt aan nieuwe prestatieafspraken.

Regionaal is er een tweetal beleidsdocumenten waarin opgaven zijn vastgelegd, het convenant 'Koersvast voor Zeeland' en de woningmarktafspraken Zeeuws-Vlaanderen.

Om te kunnen beoordelen of de prestaties van de corporatie passend zijn bij de opgaven, bieden de extern vastgelegde stukken door het regionale en abstracte karakter beperkt houvast. Daarbij beslaan de stukken niet de gehele visitatieperiode. Als commissie hebben we daarom onderzocht wat Clavis zelf heeft vastgelegd als opgaven en of dit voldoende is onderbouwd. Leidend hierin zijn het ondernemingsplan 2008-2012 en de strategische visie 'Samen voor de sociale volkshuisvestelijke opgave in Zeeuws-Vlaanderen'. Bij de totstandkoming van deze stukken zijn belanghebbenden betrokken en is de vastgelegde opgave mede op basis hiervan ingevuld.

Koersvast voor Zeeland

In 2012 is door de colleges van B&W van de gemeenten Hulst, Sluis en Terneuzen en het Platform Zeeuws-Vlaamse woningcorporaties, het convenant 'Koersvast voor Zeeland' ondertekend (opgesteld door de provincie Zeeland en het Rijk). Er is een drietal speerpunten voor de komende jaren benoemd:

- Nieuwbouw: van kwantiteit naar kwaliteit
- Bestaande woningvoorraad en woonomgeving: herstructureren
- Het pakken van regionale kansen

Woningmarktafspraken Zeeuws-Vlaanderen

De gemeenten Hulst, Sluis en Terneuzen hebben in 2013 de regionale woningmarktafspraken Zeeuws-Vlaanderen vastgesteld. De regionale woningmarktafspraken zijn input voor de op te stellen regionale woonvisie en geven richting en diepgang aan het proces van samenwerking dat de regio Zeeuws-Vlaanderen is ingegaan met het convenant 'Koersvast voor Zeeland'.

Uitgangspunten voor de woningmarktafspraken zijn:

- Van huishoudensgroei, naar lichte groei en vervolgens krimp
- Kwalitatieve woningvraag verandert: vergrijzing en ontgroening

- Effect op woningbehoefte: (deels) andere producten, type locaties en productmarkt-combinaties dan voorheen
- Ook verandering in denken, handelen en financiële modellen

In de regionale woningmarktafspraken wordt vervolgens een aantal kernthema's benoemd die verder uitgewerkt worden in de regionale woonvisie voor Zeeuws-Vlaanderen:

1. Realistische woningbouwproductie
2. Kwaliteit staat voorop
3. Kansen grijpen!
4. Herstructurering van woning en woonomgeving
5. Aanpak bestaande particuliere woningvoorraad
6. Regionale prestatieafspraken met corporaties (in aansluiting op de regionale woonvisie)

Ondernemingsplan 2008-2012: Wij(k)gevoel

De belangrijkste ontwikkelingen waar Clavis blijkens haar ondernemingsplan op wil inspelen:

- Tijdig inspelen op de bevolkingsdaling en de voorraad toekomstbestendig maken
- Vergrijzing en ontgroening: speciale aandacht voor het wonen en welzijn van senioren en jongeren
- Vragersmarkt: van standaardproduct naar maatwerk
- Belanghebbenden nauw betrekken bij vorming en uitvoering van beleid
- Wijkgericht werken: prettige en leefbare wijken realiseren in coproductie
- Rol maatschappelijk vastgoed in leefbaarheid en sociale samenhang in wijken
- Investeren in de duurzaamheid van het vastgoed

Strategische visie: 'Samen voor de sociale volkshuisvestelijke opgave in Zeeuws-Vlaanderen'

In het najaar van 2011 hebben Clavis, Woongoed Zeeuws-Vlaanderen en Woonstichting Hulst samen een strategische visie opgesteld. Onderwerpen die aan de orde komen zijn een duurzame toekomst, een goede portefeuillestrategie en afstemming tussen gemeenten. De belangrijkste opgave is een vastgoedportefeuille die past bij de (sterk) veranderende vraag als gevolg van krimp, ontgroening en vergrijzing. Daarnaast worden opgaven benoemd op het gebied van leefbaarheid, maatschappelijk vastgoed en duurzaamheid. Samenwerken met diverse partners is een belangrijke bouwsteen om de ambities waar te maken.

Landelijk Energieconvenant

De woningcorporaties verenigd in Aedes, hebben in het 'Antwoord aan de Samenleving' de ambitie uitgesproken om in de periode 2008-2018 20 procent te besparen op het totale gasverbruik in de bestaande sociale huurwoningenvoorraad.

Aedes en ook de Woonbond beogen met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33 % in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

De prestaties, zoals door Clavis geleverd, worden zowel beoordeeld in het licht van de extern beschreven opgaven als de eigen beschreven opgaven in het werkgebied. Ingedeeld volgens de vijf meetpunten van de methodiek. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		7,0	75%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	8,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,0		

2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,0. Dit oordeel is opgebouwd uit de beoordelingen voor de vijf onderliggende prestatievelden. De oordelen variëren van voldoende tot goed. Het huisvesten van bijzondere doelgroepen is beoordeeld als goed, de huisvesting van de primaire doelgroep en de kwaliteit van wijken en buurten met een ruim voldoende. De prestatievelden kwaliteit van woningen en woningbeheer en (des)investeringen in vastgoed zijn beoordeeld met een voldoende.

Huisvesting van de primaire doelgroep

Gedurende de visitatieperiode hebben de beschikbaarheid, betaalbaarheid en doorstroming steeds de aandacht van de corporatie gehad. De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Clavis heeft in de afgelopen periode laten zien dat zij er is voor de sociale doelgroep in Terneuzen. Zo heeft de corporatie veel woningen passend toegewezen, in 2013 en 2014 is zelfs ruim 95 procent van de vrijgekomen woningen toegewezen aan de sociale doelgroep.

Daarbij zijn de wachtlijsten voor een woning kort, gemiddeld heeft een huishouden na 12 maanden een woning gevonden.

Verder laat Clavis zien veel belang te hechten aan een betaalbare woningvoorraad. Dit komt onder meer tot uitdrukking in een gedifferentieerde huurprijs en het feit dat Clavis minimaal 85 procent van de woningen 'bereikbaar' houdt (kale huurprijs tot aan de aftoppingsgrens). Aandachtspunt hierbij is dat het aantal goedkope woningen de afgelopen jaren is verminderd.

De corporatie steekt veel energie in het voorkomen en oplossen van betalingsproblemen bij huurders. De wijkcoördinatoren bezoeken bewoners met huurachterstanden van maximaal twee maanden, er is een convenant schuldhelpverlening met de gemeente en er is met Emergis (instelling voor geestelijke gezondheidszorg), het maatschappelijk werk en collega-corporatie Woongood Zeeuws-Vlaanderen een Woon(her)kansenproject gerealiseerd. Het aantal betalingsregelingen loopt sinds 2010 terug.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

Clavis presteert goed bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De corporatie heeft veel aandacht voor haar werkzaamheden voor bijzondere doelgroepen en kijkt daarbij zowel naar het fysieke als het sociale aspect. De afgelopen periode zijn diverse initiatieven van de grond gekomen, daarbij is de corporatie creatief geweest in het zoeken naar passende oplossingen en heeft gekozen voor een diversiteit aan investeringen. Zo is er een tweetal nieuwbouwprojecten opgeleverd van 26 en 28 appartementen, waar tevens zorgsteunpunten en ontmoetingsruimten zijn gerealiseerd. Daarnaast is een bestaand complex woningen in de binnenstad omgebouwd tot een woonzorgcluster van 16 woningen voor huisvesting van cliënten van Zeeuwse Gronden in het kader van Begeleid Wonen en zijn vijf eengezinswoningen omgebouwd voor cliënten van Juvent. Verder zijn diverse afspraken met zorgverleners gemaakt over de huisvesting voor hun cliënten (ook driehoekscontracten). Ook heeft Clavis verschillende aanpassingen in haar complexen doorgevoerd en initiatieven ondersteund voor de huisvesting van ouderen.

De corporatie heeft geen zorg specifiek vastgoed en kiest bij nieuwbouw voor flexibele concepten die op een later moment (relatief) eenvoudig aan te passen zijn. Met de instellingen die zorg gerelateerd vastgoed huren, heeft Clavis afspraken gemaakt over de kosten van woningaanpassing na opzeggen van het huurcontract door de instelling.

Met de uitgevoerde projecten heeft de corporatie laten zien in te spelen op de veranderende woningvraag en daarbij speciale aandacht te besteden aan het wonen en welzijn van ouderen en jongeren. De commissie waardeert met name dat Clavis de kansen en mogelijkheden die zich voordeden heeft benut om invulling te geven aan de opgave. Door het benutten van deze kansen en mogelijkheden heeft Clavis de afgelopen periode relatief veel projecten gerealiseerd, voor diverse doelgroepen. De prestaties van de corporatie overtreffen de opgaven en daarom waardeert de commissie dit onderdeel als goed.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Clavis presteert ruim voldoende op dit onderdeel. Het bezit van de corporatie staat er gemiddeld genomen goed bij. Ten tijde van de fusieverkenningen is de onderhoudsstatus van de woningen onderzocht. De onderhoudskosten om de gewenste basiskwaliteit van woningen te behouden of bereiken (voor buitenzijde woning: NEN2767), vallen binnen een marge van 3 procent in de benchmark. De corporatie presteert daarmee vergelijkbaar met andere woningcorporaties.

Clavis heeft de afgelopen jaren diverse initiatieven ondernomen om de kwaliteit van haar dienstverlening te meten. Zo is er in 2011 een KWH-nulmeting uitgevoerd en meet de corporatie regelmatig via enquêtes of de dienstverlening aansluit bij de verwachtingen van klanten. De uitkomsten zijn gebruikt om de dienstverlening te verbeteren. Zo zijn er in 2012, 2013 en 2014 vier klantenpanels per jaar georganiseerd om ook lastig te kwantificeren aspecten te meten. Daarnaast is er meer informatie voor huurders/klanten op de website beschikbaar gesteld, is de website gebruiksvriendelijker gemaakt en kunnen reparatieverzoeken via de website worden ingediend.

Clavis ziet voor zichzelf een belangrijke opgave in het actief terugdringen van de CO²-uitstoot van haar vastgoed en het investeren in de duurzaamheid van dit vastgoed. De afgelopen jaren heeft de corporatie onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om de energiezuinigheid te verbeteren. Ook heeft Clavis hier beleid op geformuleerd en doelstellingen vertaald in acties. De afgelopen periode heeft de corporatie geen grote duurzaamheidsinvesteringen uitgevoerd. Wel zijn beglazing en cv-ketels bij planmatig onderhoud vervangen. Met deze activiteiten heeft de corporatie in voldoende mate bijgedragen aan de beschreven opgaven en is de basis gelegd om hierop de komende jaren door te pakken.

Naar het oordeel van de commissie zijn de bovengenoemde prestaties door Clavis gelijk aan de opgaven en presteert zij daarmee ruim voldoende..

(Des)investeren in vastgoed

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven.

De corporatie heeft de afgelopen jaren diverse nieuwbouwprojecten opgeleverd. Dit betreft een aantal kleine(re) projecten in de dure huur (Orteliuschans, Aurelia, Margarethaplein), een woonzorgcomplex met 28 appartementen (Máxima) en de nieuwbouw van 26 zorgappartementen, twee zorgsteunpunten en twee ontmoetingsruimtes in de Amberboomstraat. Naast nieuwbouw is als onderdeel van herstructureringsplannen voor de wijk Zuiderpark een flat aan de Zuidlandstraat gesloopt.

De wijk Lievenspolder in Terneuzen is een aantal jaar terug aangewezen als herstructureringslocatie. Hiermee zijn verwachtingen gewekt in de wijk en bij bewoners. De commissie constateert dat de herstructurering van de Lievenspolder, gedurende de visitatieperiode, minder aandacht heeft gekregen dan een aantal jaren geleden is voorgenomen. De fusieverkenningen met een collega-corporatie uit het werkgebied zijn mede de oorzaak van de mindere aandacht voor herstructurering. In die verkenning was juist de opgave op de lange termijn (waaronder herstructurering) een belangrijk item.

In de visitatieperiode is de voortgang van de herstructurering regelmatig onderwerp van overleg geweest tussen de corporatie en gemeente. Dit heeft geleid tot verdere uitwerking en bijstelling van voorgenomen herstructureringsplannen.

Clavis heeft in haar ondernemingsplan 2008 – 2012 opgenomen dat zij minimaal 84 bestaande eengezinswoningen wil verkopen (gemiddeld 17 per jaar). In de periode 2010 - 2012 is zij hierin niet geslaagd. Om de verkoopdoelstelling te halen, heeft de corporatie sinds 2013 een actief verkoopbeleid. Het aantal verkochte woningen is daarna sterk toegenomen (14 in 2013 en 23 in 2014), waarmee Clavis voldoet aan haar eigen doelstelling.

Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Clavis zet zich succesvol in voor de kwaliteit van wijken en buurten. De organisatie van de corporatie is ingericht om grip te houden op haar wijken en de leefbaarheid te verbeteren. Clavis werkt met een tweetal wijkteams bestaande uit een wijkcoördinator, wijkopzichter en onderhoudsmedewerkers. De wijkteams werken nauw samen met andere partners in de wijken, zoals de gemeente, om problemen tijdig te signaleren en in te grijpen. Daarnaast is er maandelijks een sociaal netwerkoeverleg waar alle partners bij aanwezig zijn.

De corporatie ondersteunt en initieert diverse initiatieven op het gebied van wijk- en buurtbeheer. Zo is er met gemeente en bewoners een drietal wijkplannen opgesteld en is het project 'buurtbemiddeling' opgestart. Daarnaast werkt Clavis actief aan de aanpak van overlastsituaties. Zo neemt zij deel aan het STOP-overleg (bespreken overlastsituaties met gemeente en politie), is er een samenwerkingsverband voor het project Houdgreep (tegengaan drugsoverlast) en ondersteunt zij diverse eenmalige initiatieven om overlast gericht aan te pakken of te voorkomen. Een voorbeeld is de jongerenoverlast in de binnenstad. In 2013 vond een bijeenkomst plaats van gemeente, politie, buurtbemiddeling, Stichting Jeugd- en Jongerenwerk en Clavis met alle betrokken ouders en jongeren. De aanpak heeft uiteindelijk gezorgd voor meer rust in de Binnenstad.

De commissie heeft waardering voor de wijze waarop Clavis zich inzet voor de kwaliteit van wijken en buurten en drukt dit uit met een ruim voldoende. De corporatie heeft laten zien de opgaven op het thema leefbaarheid en sociale samenhang in wijken, zoals beschreven in het ondernemingsplan en de strategische visie, ruim voldoende op te pakken.

2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

Gedurende de visitatieperiode zijn in het ondernemingsplan 2008-2012 en de strategische visie 'Samen voor de sociale volkshuisvestelijke opgave in Zeeuws-Vlaanderen' de belangrijkste ambities van de corporatie verwoord. Als uitwerking van het ondernemingsplan en de strategische visie stelt Clavis jaarlijks een jaarplan op waarin de ambities voor het komende jaar worden uitgesproken. Hieronder is per hoofdonderwerp een korte samenvatting gegeven van de voorgenomen activiteiten van Clavis.

De doelen en ambities uit het ondernemingsplan 2008 – 2012 zijn:

- Investeren in toekomstbestendige voorraad:
 - Voldoende kernvoorraad voor de sociale doelgroep (huurprijs tot ± 600 euro)
 - Een betaalbaar prijsbeleid bij huurverhogingen en woningverbeteringen
 - Het ontwikkelen van woningen voor specifieke doelgroepen
 - Bedienen van middeninkomens door verkoop bestaande voorraad en exclusieve huurwoningen
 - Werken aan de kwaliteit van onze woningvoorraad; planmatig onderhoud, renovatie en herstructurering
 - Energiereductie en duurzaam bouwen; binnen 10 jaar een daling van het gemiddelde energieverbruik met minimaal 20 procent
- Investeren in de wijk:
 - Clavis brengt als wijkregisseur partijen (waaronder bewoners) in wijken en kernen bij elkaar en stelt leefbaarheidsplannen op
 - Maatschappelijk vastgoed als middel om de maatschappelijke activiteiten in de wijk te kunnen waarborgen
 - Maatschappelijke dienstverlening

Eind 2011 is samen met Woongoed Zeeuws-Vlaanderen en woningstichting Hulst de strategische visie 'samen voor de sociale volkshuisvestelijke opgave in Zeeuws-Vlaanderen' opgesteld. Geformuleerde ambities zijn:

- Regionale woonvisie en woningbouwprogrammering
- Integrale wijk- dorps- en kernvisies
- (Herijking) portefeuillestrategie en kernvoorraad
- Transformatie van het bezit
- Sturen op woonlasten
- Maatschappelijk vastgoed en leefbaarheid
- Doelgroepen: ouderen en jongeren
- Bewonersparticipatie
- Duurzaamheid
- Strategische samenwerking

2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt de ambities in relatie tot de opgaven met een 7,0.

2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

Clavis voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

Clavis heeft haar ambities geformuleerd in haar ondernemingsplan en de strategische visie met Woongoed Zeeuws-Vlaanderen en Woningstichting Hulst. Deze hebben betrekking op zowel de maatschappelijke prestaties als op de eigen organisatie.

De primaire ambities die Clavis daarbij heeft op het vlak van de maatschappelijke prestaties sluiten, voor zover te beoordelen, in ruim voldoende mate aan bij de opgaven in het werkgebied. Het zijn grotendeels uitwerkingen van en aanvullingen op de opgaven die in het werkgebied spelen. Daarbij is op meerdere thema's sprake van overlap tussen de regionaal beschreven opgaven en eigen ambities van de corporatie. Bijvoorbeeld op de thema's bevolkingsdaling/krimp en ontgroening en vergrijzing.

De commissie ziet als pluspunt dat Clavis haar ambities goed heeft onderbouwd en de ambities aansluiten bij de relevante signalen uit de omgeving.

2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 7,0. Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

Presteren naar Opgaven en Ambities			
		Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		7,0	75%
Ambities in relatie tot de opgaven		7,0	25%
Gemiddelde score		7,0	

3 Presteren volgens Belanghebbenden

Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kan er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Clavis.

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal zeven face-to-face gesprekken en één telefonisch interview, gesproken over de prestaties van Clavis.

3.1 De belanghebbenden van Clavis

Huurdersorganisatie

Clavis heeft een bewonersvertegenwoordiging in de vorm van een Bewonersraad en voert regelmatig overleg met deze Bewonersraad betreffende onderwerpen die voor huurders van belang zijn. Dit zijn onder andere de volgende onderwerpen: huurverhoging, onderhoud, servicecontracten, begroting, jaarrekening, renovatie van woningen en geschillen tussen huurder en verhuurder. Clavis heeft een samenwerkingsovereenkomst met de Bewonersraad die eind 2014 is hernieuwd. De Bewonersraad is eind 2014 volledig van samenstelling gewisseld. Alle leden van de Bewonersraad zijn huurder bij de corporatie.

Gemeente

Clavis is uitsluitend werkzaam in de gemeente Terneuzen. Ieder kwartaal is er een bestuurlijk overleg tussen de gemeente, Clavis en Woongoed Zeeuws-Vlaanderen. Daarnaast is er regelmatig (informeel) contact, onder andere over concrete projecten. Met een lokale woonvisie voor de periode 2005-2009 en prestatieafspraken uit 2007 ligt er geen actueel beleidskader als basis voor overleg tussen de gemeente en corporatie.

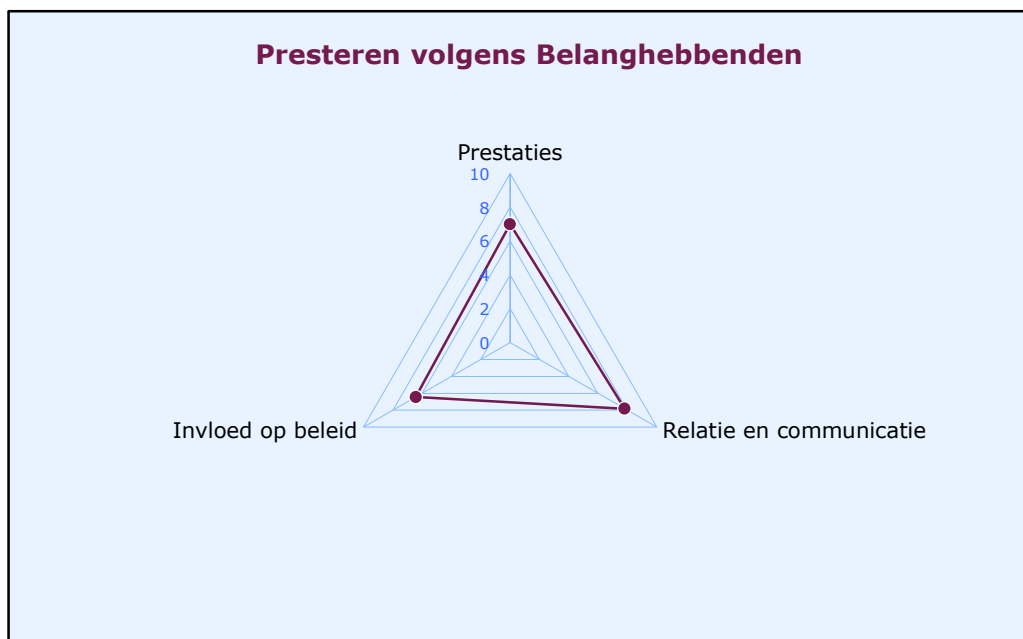
Zorg- en welzijnspartijen

Clavis werkt met een viertal partijen structureel samen op het terrein van zorg- en welzijn: Zeeuwse Gronden (psychiatrische patiënten), Tragel Zorg (verstandelijke gehandicapten), ZorgSaam (ouderenzorg) en Leger des Heils (problematische cliënten zoals daklozen). Clavis verhuurt woonruimte aan deze instellingen. Met alle vier de partners wordt op bestuurlijk niveau regelmatig overlegd, daarnaast is er op operationeel niveau contact tussen de organisaties. Naast de hiervoor benoemde partijen wordt er, in meer of mindere mate, met diverse andere partijen samengewerkt. Voorbeelden zijn Stichting Prokino, aanZ en Juvent.

Collega-corporaties

Naast Clavis zijn in Zeeuws-Vlaanderen twee andere woningcorporaties actief, namelijk Woongoed Zeeuws-Vlaanderen en Woonstichting Hulst. Ze hebben zich verbonden middels het Platform Zeeuws-Vlaanderen en overleggen in deze setting ieder kwartaal. De drie corporaties hebben met name op bestuurlijk niveau regelmatig contact en ontplooiën samen diverse activiteiten, zoals een klachtencommissie en buurtbemiddeling. In 2011 hebben Clavis, Woongoed Zeeuws-Vlaanderen en Woonstichting Hulst een strategische visie op de sociale volkshuisvesting in Zeeuws-Vlaanderen opgesteld. Als werkzame corporaties in de gemeente Terneuzen is er regelmatig contact tussen Woongoed Zeeuws-Vlaanderen en Clavis over actualiteiten en beleid in de gemeente.

3.2 Beoordeling belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		7,0	50%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,5		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,5		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,5		
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,2		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,3		
Relatie en communicatie		7,8	25%
Invloed op beleid		6,4	25%
Gemiddelde score		7,1	

Detailbeoordeling belanghebbenden	Huurders	Gemeente(n)	Overige belanghebbenden	Gemiddelde cijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,8	7,5	7,2	7,5
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,8	7,0	7,6	7,5
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,8	6,5	6,2	6,5
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,5	5,0	7,0	6,2
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,8	7,5	6,5	7,3
Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie	8,8	7,0	7,7	7,8
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	7,8	5,0	6,5	6,4

3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

De belanghebbenden hebben desgevraagd verbeterpunten aangedragen voor de corporatie. De verbeterpunten zijn hieronder per thema geclusterd.

Samen sterker

Belanghebbenden stellen vast dat er gedeelde opgaven liggen waar samenwerking meerwaarde heeft, juist in een tijd waarin het 'speelveld' voor alle partijen sterk in ontwikkeling is. Het voornaamste advies is om meer samen op te trekken, te delen en elkaar daarmee te versterken.

De collega-corporaties geven aan dat er op dit moment regelmatig en op diverse fronten (onder andere in het platform) overleg is, maar dat er ruimte is om hier meer uit te halen. Met name door meer met elkaar te delen en uit te wisselen, bijvoorbeeld door gezamenlijke opgaven (vb. zorg) samen op te pakken, af te stemmen en te zoeken naar de juiste oplossing. Maar ook door open te zijn en te delen waar je als individuele organisatie tekort schiet, om elkaar daarop te ondersteunen en sterker voor de dag te komen. De beoogde fusie mag dan wel niet zijn doorgegaan, er liggen kansen om op onderdelen samen te werken en elkaar te versterken. Als voorbeeld wordt het thema portefeuillemanagement genoemd. De collega-corporaties adviseren om elkaar de ruimte te geven en eventuele samenwerking op te bouwen vanuit concrete kansen die zich voordoen.

Zowel door de gemeente, collega-corporaties als zorg- en welzijnsorganisaties wordt aangegeven dat zij niet direct betrokken zijn bij de totstandkoming van het nieuwe ondernemingsplan van Clavis. Over het ondernemingsplan is wel eens informeel gesproken of kort tijdens een andere bijeenkomst, maar niet in een speciaal daarvoor georganiseerd overleg. De belanghebbenden zien dit als een gemiste kans en hadden graag input en feedback meegegeven vanuit hun expertise. Temeer omdat samenwerking een essentieel onderdeel is gelet op gemeenschappelijke opgaven. Een kleinschalige bijeenkomst met de belangrijkste belanghebbenden of een aantal individuele gesprekken hadden hierin volstaan.

Durf door te pakken

Gemeente en één zorg- en welzijnsinstelling geven aan dat Clavis voortvarender mag zijn in het proces om te komen tot besluitvorming. Men begrijpt het belang van een zorgvuldige afweging, mede gezien de veranderende wet- en regelgeving en beperkte financiële kaders, maar zou graag zien dat Clavis op momenten meer vaart laat zien. Waarmee niet bedoeld wordt om in risicovolle projecten te stappen, maar wel dat Clavis op momenten doorzettingskracht toont en een besluit neemt. De oproep is om de voorzichtigheid (meer) los te laten en te investeren waar dit verantwoord kan.

Zorgvuldige overdracht projecten

Door de zorg- en welzijnsorganisaties werd aangegeven dat de overdracht van projecten naar dagelijks beheer beter kan. Het komt nu nog wel eens voor dat na overdracht niet direct duidelijk is wie waarvoor het aanspreekpunt is.

3.4 Conclusies en motivatie

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort Clavis een 7,1 op het Presteren volgens Belanghebbenden. De oordelen op de onderliggende prestatievelden variëren tussen gemiddeld voldoende en goed. Hieronder worden de onderliggende deeltijfers nader toegelicht.

a. Maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelden. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,5.

Belanghebbenden zijn positief over de inzet van Clavis voor de huisvesting van de primaire doelgroep. Zij oordelen dat de beschikbaarheid op orde is. De corporatie heeft voldoende woningen voor de primaire doelgroep en de wachttijd is kort. Daarbij verhuurt zij bijna al haar vrijkomende woningen aan de doelgroep waarvoor deze bestemd zijn. Belanghebbende waarderen daarnaast dat Clavis de betaalbaarheid van haar woningvoorraad hoog in het vaandel heeft staan. Dit komt tot uitdrukking in het gedifferentieerd huurbeleid dat de corporatie hanteert en het feit dat Clavis actief stuurt op het behoud van de kernvoorraad (woningen met een huurprijs tot 600 euro).

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,5.

De belanghebbenden geven aan dat Clavis veel aandacht heeft voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Zij laten dit ook tot uitdrukking komen in de cijferbeoordeling. Clavis toont zich betrokken, zo geven belanghebbenden aan en zij waarderen de samenwerking van Clavis met maatschappelijke partners om de belangen van cliënten te dienen als goed. Het ombouwen van vijf eengezinswoningen tot een wooncomplex voor jongeren met een licht verstandelijke beperking en de ombouw van een bestaand complex in de binnenstad tot woonzorgcluster, worden door de belanghebbenden genoemd als aansprekende voorbeelden waar Clavis laat zien oog te hebben voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen. De creativiteit die hierbij door Clavis wordt getoond om tot gewenste resultaten/prestaties te komen, wordt daarbij in het bijzonder gewaardeerd en als sterke eigenschap genoemd. Ook de gemeente Terneuzen waardeert de diverse projecten en bijzondere doelgroepen die Clavis bedient. Als aandachtspunt ziet zij de doelgroep jongeren, hier is op dit moment niet altijd oog voor.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,5.

Er is tevredenheid over de kwaliteit van de woningen en het beheer. Clavis voldoet volgens belanghebbenden aan hetgeen van haar verwacht mag worden en is daarmee een goede beheerder. Woningen staan er over het algemeen goed bij en de dienstverlening is op orde. Wel zijn er de afgelopen jaren renovaties uitgesteld of niet doorgegaan, waardoor kwaliteitsverbetering is uitgebleven. Dit verdient aandacht. Het uitstellen en terugtrekken van renovatieprojecten heeft een negatief effect op de gegeven cijfers evenals de door huurders ervaren verschillen in dienstverlening tussen medewerkers van Clavis. Opvallend is dat de renovatieprojecten die wel zijn uitgevoerd, goed gewaardeerd worden.

(Des)investeren in vastgoed

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,2.

Belanghebbenden beoordelen de prestaties van Clavis op het onderdeel (des)investeren als (ruim) voldoende. De beoordelingen van de belanghebbenden lopen uiteen van een 5 tot een 7. Zorg- en welzijnsorganisaties waarderen de inzet van Clavis op dit onderdeel als goed. Belangrijke reden hiervoor zijn de investeringen van de corporatie in diverse zorg en welzijn gerelateerde projecten. De gemeente is positief over de door Clavis uitgevoerde projecten, maar waardeert de prestaties van Clavis als onvoldoende omdat zij van mening is dat de corporatie meer desinvesteringen had kunnen doen. Zo is een groot herstructureringsproject, Lievenspolder, niet tot uitvoering gekomen terwijl hier echt een opgave ligt voor Clavis. Temeer omdat er over diverse investeringen al lang wordt gesproken, is de gemeente van mening dat de corporatie meer had mogen doen.

Kwaliteit van wijken en buurten

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,3.

De inspanningen van Clavis voor de kwaliteit van wijken en buurten in haar werkgebied wordt als ruim voldoende beoordeeld. De inrichting van de werkorganisatie, waarbij gewerkt wordt met twee wijkteams, zorgt voor een sterke gerichtheid op de afzonderlijke wijken. Belanghebbenden waarderen deze opzet van de organisatie en zien in de praktijk dat dit zijn vruchten afwerpt. Er doen zich weinig bijzonderheden voor en daar waar problemen (dreigen te) ontstaan wordt adequaat bijgestuurd. Zo zijn er tussen de gemeente en corporatie goede afspraken gemaakt over schuldhulpverlening. Daarnaast wordt door de gemeente gewezen op de goede samenwerking tussen de wijkcoördinatoren van Clavis en de wijkcoördinatoren van de gemeente.

In de gesprekken met belanghebbenden komt één mogelijk verbeterpunt tot uiting en dat betreft de zichtbaarheid van de inzet. Clavis mag meer laten zien wat zij allemaal doet en waarom zij dit doet.

b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,8. De belanghebbenden zijn allen positief over de relatie en wijze van communicatie van Clavis. De korte lijnen met de corporatie worden door alle belanghebbenden gewaardeerd, al zijn er ook duidelijke verschillen tussen de belanghebbenden. Met name de Bewonersraad en de zorg- en welzijnsinstellingen zijn zeer positief.

Alle belanghebbenden geven aan naast de formeel vastgestelde overlegmomenten regelmatig informeel contact met Clavis te hebben. De belanghebbenden spreken daarbij positief over de rol van de bestuurder van de corporatie en waarderen zijn open, constructieve houding.

Open, transparant, duidelijk, helder en eerlijk. Dat zijn de kernwoorden waarmee de zorg- en welzijnsinstellingen Clavis typeren. Zij waarderen de duidelijke communicatie van de corporatie (recht door zee) en daarmee het feit dat ze weten wat ze aan Clavis hebben. Clavis durft ook nee te zeggen. De corporatie wordt een betrouwbare partner genoemd, afspraken worden nagekomen.

De collega-corporaties vinden dat Clavis goed weet te duiden waar ze voor staat en dat de corporatie uitlegt waarom ze bepaalde keuzes maakt. Hierin is zij heel helder. Ondanks het stuklopen van de fusie tussen Clavis en Woongod Zeeuws-Vlaanderen, zijn de corporaties altijd met elkaar in overleg gebleven. Naast het Platform woningcorporaties hebben de bestuurders regelmatig contact, de relaties onderling zijn goed.

De Bewonersraad prijst Clavis omdat zij benaderbaar en communicatief sterk is. De corporatie staat open voor ideeën en suggesties, is duidelijk en onderbouwd haar keuzes goed. De Bewonersraad voelt dat er naar haar geluisterd wordt en dat de gegeven input ook daadwerkelijk wordt gebruikt.

Basis voor de gegeven ruim voldoende van de gemeente, is het goede overleg dat zij heeft met de corporatie. Daarbij zijn de informele lijnen tussen beide organisaties kort. Het feit dat de gemeente het niet altijd eens is met een genomen besluit verandert niets aan de goede relatie. De openheid en transparantie over de besluitvorming zou de gemeente graag versterkt zien. De gemeente uit de wens om meer meegenomen te worden in de afwegingen die Clavis maakt in haar besluitvorming. Specifiek zou de gemeente meer gevoel willen krijgen bij de financiële mogelijkheden van de corporatie.

c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 6,4. De beoordelingen van de belanghebbenden lopen uiteen van een 5 tot een 7,8. Zo zijn de bewonersraad en zorg- en welzijnsinstellingen (zeer) tevreden, terwijl de collega-corporaties en gemeente kritischer zijn.

Het recent opstellen en vaststellen van het nieuwe ondernemingsplan is voor alle belanghebbenden een belangrijke graadmeter voor de beoordeling van dit onderdeel. Uit de gesprekken met verschillende belanghebbenden komt naar voren dat er via verschillende formele en informele overlegstructuren invloed is op het beleid, zoals het nieuwe ondernemingsplan. Een aantal belanghebbenden heeft echter een moment gemist om specifiek over dit nieuwe plan te spreken met de corporatie. Zo hadden de collega-corporaties, zorg- en welzijnsinstellingen en de gemeente graag meegedacht en feedback gegeven. Collega-corporaties begrijpen vanuit het verleden (niet doorgaan fusie) dat zij niet zijn betrokken in de totstandkoming van het ondernemingsplan. Afstemming was wel wenselijk geweest, bijvoorbeeld binnen de bestaande overlegmomenten. Met het opstellen van de gezamenlijke visie voor de sociale volkshuisvestelijke opgave en de reguliere overlegstructuren is de invloed op beleid echter wel voldoende geborgd.

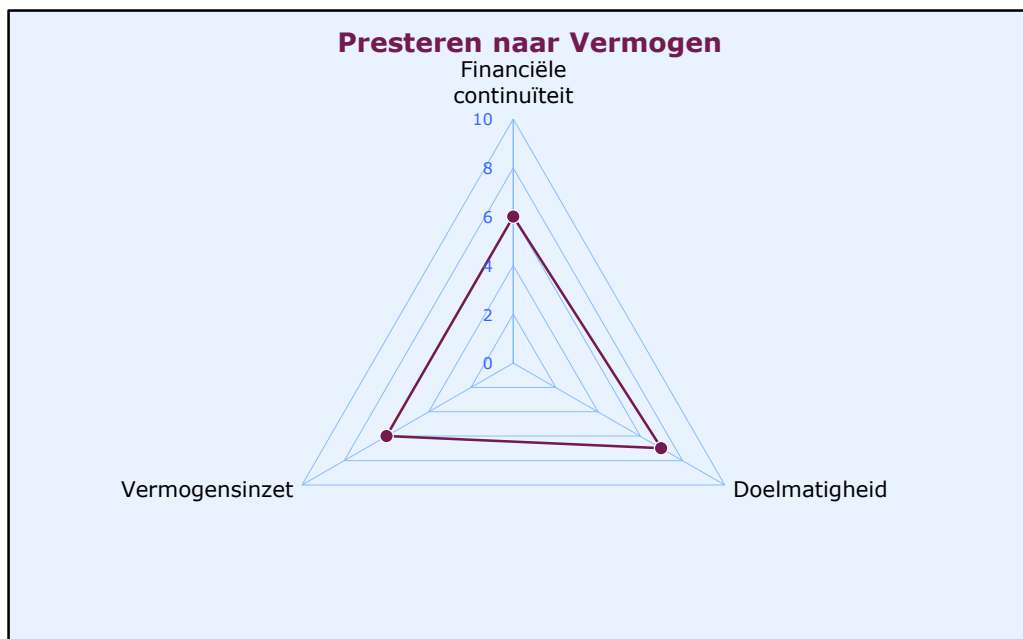
De bewonersraad geeft aan door Clavis actief betrokken te worden bij de totstandkoming van beleid en dat met de gegeven opmerkingen en suggesties ook daadwerkelijk wat wordt gedaan.

De gemeente Terneuzen geeft Clavis op het onderdeel 'invloed op het beleid' een onvoldoende (5). Beide partijen zijn regelmatig met elkaar in gesprek, de gemeente ziet deze gesprekken graag nadrukkelijker in het beleid en besluiten van Clavis terug. Wees expliciet over de keuzes die gemaakt worden en waarom. Benoem hierin niet alleen wat je wel doet, maar juist ook hetgeen je niet doet (en waarom).

4 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Clavis, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en de vermogensinzet.

4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		6,0	30%
Doelmatigheid		7,0	30%
Vermogensinzet		6,0	40%
Gemiddelde score		6,3	

4.2 Conclusies en motivatie

Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie of de corporatie haar financiële positie als maatschappelijk ondernemer in voldoende mate duurzaam op peil houdt. Clavis voldoet op dit vlak aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie waardeert dit onderdeel met een 6.

De oordelen van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) over de solvabiliteit en continuïteit laten gedurende de visitatieperiode een positief beeld zien. Clavis ontving over de jaren 2011 tot en met 2014 steeds een positief oordeel. Daarmee stelt het CFV vast dat de door de corporatie voorgenomen activiteiten passen bij haar financiële situatie.

Daarnaast voldeed Clavis in de periode van visitatie over het algemeen aan de door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) gestelde toezichtseisen. Op dit moment is de vijfjarenprognose als volgt (meerjarenbegroting 2015 – 2019):

	2015	2016	2017	2018	2019	Norm Clavis	Norm WSW
Loan to Value	49	47	45	45	45	40%	<75%
ICR	2,51	2,68	2,87	2,52	2,70	> 1,8	> 1,4
DSCR	1,56	1,66	1,71	1,77	1,68	> 1,2	> 1,0

Het WSW heeft de corporatie in 2011 en 2012 gewezen op het feit dat zij in haar vijfjarenprognose niet in alle jaren kon voldoen aan de door het WSW vereiste 2 procent aflossingsfictie na inrekening van de saneringsteun en verhuurdersheffing. Temeer gezien de herstructureringsopgave die zij heeft te voltooien. Het WSW heeft Clavis eind 2012 gevraagd een plan aan te leveren met maatregelen die de organisatie neemt om weer aan de norm te kunnen voldoen. In april 2013 geeft het WSW aan dat de in het aangeleverde plan beschreven aanpassingen hebben geleid tot positief operationele kasstromen voor alle prognosejaren, waarmee Clavis weer voldoet aan de norm.

De commissie constateert dat Clavis op dit moment voldoet aan de extern gestelde toezichtseisen en normen. In 2011 en 2012 voldeed de corporatie in haar prognoses niet aan één van de door het WSW gestelde normen. Hierop is door Clavis adequaat gereageerd, sinds april 2013 staan alle ratio's weer op 'groen'. Ook hanteert de corporatie inmiddels zelf strengere normen dan het WSW. We beoordelen de prestaties van de corporatie op het thema financiële continuïteit daarom met een 6.

Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Clavis voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe	€ 1.330	€ 1.363	€ 1.346
Toename netto bedrijfslasten	-1,8 %	7,1 %	16,6 %
Aantal vhe per fte	82	93	97
Personeelskosten per fte	€ 67.115	€ 71.018	€ 72.305

Bron: CFV, *Corporatie in Perspectief 2014* (cijfers over 2013)

Zoals blijkt uit bovenstaande gegevens, zijn de netto bedrijfslasten lager dan zowel de referentiecorporaties als het landelijk gemiddelde. Ze nemen bovendien af, in tegenstelling tot de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde. Wel valt op dat het bezit van Clavis wordt beheerd met een bovengemiddelde personeelsinzet. De loonkosten per fte liggen daarentegen lager dan de benchmark. De commissie ziet de positieve score ten opzichte van de benchmark als een pluspunt.

Als commissie merken we verder op dat het bewustzijn bij Clavis over haar doelmatigheid in de afgelopen periode is gegroeid. Was dit voorheen met name een resultaat van behoudende en afgewogen (investerings)keuzes, wordt dit nu proactief opgepakt door bijvoorbeeld gericht te sturen op de ontwikkeling van de organisatie en medewerkers. Het resultaat hiervan is terug te lezen in het ondernemingsplan 2015 – 2019 waarin doelmatigheid een belangrijke plaats inneemt en tevens expliciet wordt gemaakt. Het verhogen van de doelmatigheid van de bedrijfsvoering is een belangrijke doelstelling van Clavis. De corporatie maakt budgettaire keuzes en prioriteert activiteiten om de financiële continuïteit te borgen. Clavis laat daarmee zien een verantwoorde visie op de bedrijfsvoering te hebben (pluspunt).

Vermogensinzet

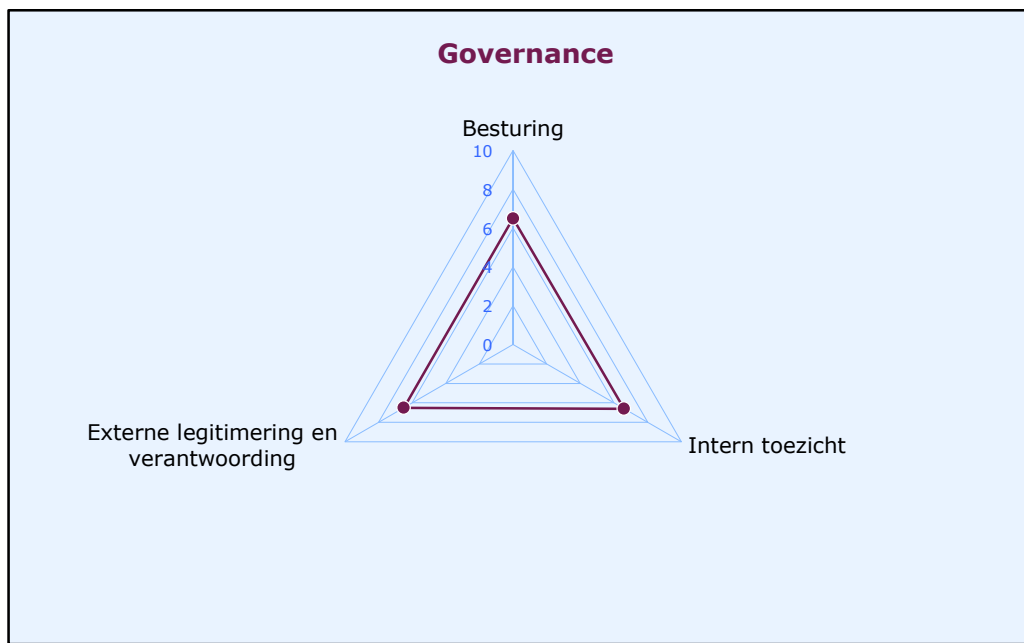
De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties. Clavis voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie waardeert dit onderdeel met een 6.

De commissie constateert dat Clavis haar vermogen op afgewogen wijze inzet en dat motiveert. Ze doet dit zowel in de schriftelijke verslaglegging als in de gesprekken met de commissie. Clavis weet waarvoor ze haar vermogen wil inzetten en maakt keuzes weloverwogen met het oog op de primaire en bijzondere doelgroepen. De corporatie kiest er daarbij bewust voor om grotere buffers te hanteren dan externe toezichthouders eisen. Bij het onderdeel financiële continuïteit is dit beschreven. Door de vermogensinzet te baseren op onderbouwde scenario's met betrekking tot de investeringscapaciteit, kan Clavis haar vermogensinzet (nog) beter afwegen en verantwoorden.

5 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance speelt een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
Besturing			6,5
- Plan		6,5	
Visie	7		
Vertaling doelen	6		
- Check		6,0	
- Act		7,0	
Intern toezicht			6,6
- Functioneren RvC		6,7	
Samenstelling van de RvC	7		
Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord	7		
Zelfreflectie	6		
- Toetsingskader		6,0	
- Toepassing Governancecode		7,0	
Externe legitimatie en verantwoording			6,5
- Externe legitimatie		6,0	
- Openbare verantwoording		7,0	
Gemiddelde score			6,5

5.2 Conclusies en motivatie

Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. 'Do' is beoordeeld in het hoofdstuk Presteren naar Opgaven en Ambities. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,5.

Plan

Clavis voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende op het gebied van 'plan'. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,5. Bij de planfase beoordeelt de commissie twee onderdelen: visie en vertaling doelen. Deze twee onderdelen worden hieronder toegelicht.

Visie

Er is bij Clavis sprake van een professioneel planningsproces, dat is verankerd in de organisatie middels diverse beleidsdocumenten. Zo heeft Clavis haar visie vastgelegd in het ondernemingsplan 'Wij(k)gevoel' (2008-2012) en in de strategische visie 'samen voor de sociale volkshuisvestelijke opgave in Zeeuws-Vlaanderen'. Hierin zijn duidelijke doelstellingen geformuleerd voor de verschillende aandachtsgebieden van de corporatie. Nadat de fusie niet doorging heeft Clavis kort de tijd nodig gehad om zichzelf te herpakken. Hierna is de corporatie voortvarend aan de slag gegaan om te komen tot een nieuwe strategie voor de komende jaren. Inmiddels ligt er met zowel een nieuw ondernemingsplan als SVB een stevige basis, waarin niet alleen gekeken wordt naar de externe opgaven maar ook kritisch naar de eigen organisatie.

De corporatie voldoet aan het ijkpunt. De commissie ziet als pluspunt de verantwoording van de visie wat betreft relevante ontwikkelingen en hun kansen en bedreigingen voor de corporatie en het feit dat de visie periodiek herijkt wordt. De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7.

Vertaling doelen

Clavis voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 6.

De corporatie heeft haar ondernemingsplan vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden. Deze komen terug in concrete doelstellingen in het ondernemingsplan. In de jaarplannen komen de doelen uit het ondernemingsplan herkenbaar terug. De commissie constateert dat de jaarplannen vooral beschrijvend van aard zijn. Een schema of overzicht met de doelen en activiteiten per afdeling (inclusief tijdspad) maakt dat de jaarplannen beter te monitoren zijn.

Check

Clavis voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van de bedrijfsvoering) vorderen. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

De corporatie heeft de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan de verbetering van de kwartaalrapportages. Ook de raad van commissarissen stuurt hier actief op. Waar de kwartaalrapportage in 2010/2011 gericht was op enkele onderdelen van de bedrijfsvoering van Clavis, is deze gegroeid naar een rapportage waarbij een duidelijke relatie is tussen ondernemingsplan, jaarplan en kwartaalrapportages. Aandacht verdient het integraal risicomanagement als onderdeel van de kwartaalrapportages. Onder andere door tussentijds belangrijke beleidswijzigingen door te rekenen in de financiële meerjarenprognose en zichtbaar te maken wat de invloed is van beleidswijzigingen op de waarde van het bedrijf en de investeringscapaciteit van de corporatie.

Act

Clavis voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

De corporatie stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd. In eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren en in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen. Dit is onder andere te zien bij het verkoopbeleid. De corporatie hanteert vanaf 2013 een actief verkoopbeleid om de beoogde doelstellingen te halen, nadat dit in de twee voorafgaande jaren niet lukte. Bijsturing vindt weloverwogen plaats en wordt waar nodig financieel doorgerekend. Als pluspunt ziet de commissie dat de sturing bij afwijkingen aansluit op de visie en doelen van Clavis.

Intern toezicht

De beoordeling van het Intern Toezicht bestaat uit drie meetpunten. Dit zijn: Het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode. De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 6,6.

Functioneren RvC

Bij het functioneren van de raad van commissarissen beoordeelt de commissie drie onderdelen. Het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie. De commissie beoordeelt dit onderdeel gemiddeld met een 6,7.

Samenstelling van de RvC

Clavis voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie waardeert dit subonderdeel met een 7.

De raad van commissarissen bestaat uit vijf leden, van wie twee op voordracht van de huurders. Er is een profielschets op basis waarvan de samenstelling wordt geënt en de vacatures worden ingevuld. De profielschets is medio 2014 vernieuwd en past bij de aard en de activiteiten van de corporatie en voorziet in ervaring met volkshuisvestingsaangelegenheden en financiële expertise. Eind 2014 zijn met ondersteuning van een extern bureau twee nieuwe leden geworven door openbare werving buiten de eigen kring. De RvC besteedt aandacht aan de deskundigheid van zijn leden. Zo zijn er diverse bijeenkomsten van de Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties (VTW) bijgewoond en is er een workshop masterclass finance voor toezichthouders van de BNG gevolgd.

De commissie ziet als pluspunt het herijken van de profielschets en het aantoonbaar gebruiken van de profielschets bij het benoemen van nieuwe leden.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

Clavis voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit subonderdeel met een 7.

De RvC is zich bewust van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord en houdt deze rollen scherp in de gaten. Daarmee geeft de raad de bestuurder ook de ruimte om bestuurder te kunnen zijn. De commissie ziet dat er sprake is van goed samenspel tussen de raad en bestuurder.

De commissie ziet als pluspunt dat de raad een duidelijk eigen beeld heeft van welke informatie noodzakelijk is voor het houden van toezicht. Gedurende de visitatieperiode is de raad in toenemende mate gaan vragen naar kwalitatief betere informatie om daarmee op een betere manier toezicht te kunnen houden. De kwartaalrapportages vormen de voornaamste informatiebron en zijn in de visitatieperiode in kwaliteit toegenomen, zo constateert de commissie.

Een ander pluspunt is het feit dat de RvC adequaat optreedt indien nodig. Zo heeft de raad een concreet en uitgewerkt bestuursvoorstel voor een investering uitgesteld. Het voorstel had naar mening van de raad van commissarissen eerder met hen besproken moeten worden om hun rol als toezichthouder goed uit te kunnen oefenen. De raad heeft de commissie hiermee laten zien dat zij durft in te grijpen in het (lange termijn) belang van de corporatie. De raad opereert hierbij als team.

Zelfreflectie

Clavis voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie waardeert dit subonderdeel met een 6.

De raad van commissarissen geeft naar mening van de commissie voldoende invulling aan de zelfreflectie. De RvC bespreekt ten minste eenmaal per jaar, buiten aanwezigheid van de bestuurder, het eigen functioneren en de inbreng van de individuele commissarissen. Bij de evaluatie komen onder andere de volgende zaken aan de orde: check op wet- en regelgeving en Governancecode, beoordeling documenten (zoals statuten, reglementen, profielschets, rooster van aftreden) op volledigheid en consistentie, het functioneren van de RvC als collectief, het functioneren van de individuele commissarissen en het functioneren van de directeur-bestuurder. De afgelopen periode is bij de zelfreflectie eenmaal een externe deskundige betrokken. Aandacht verdient een goede verslaglegging van de zelfevaluaties.

Toetsingskader

Clavis voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0.

De Raad van Commissarissen rekent de prestatievelden van het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) als de basis voor toetsing van beleid. Het strategisch toezichtskader wordt gevormd door het Beleidsplan 2008-2012 'Clavis transformeert' en het daaruit voortvloeiende ondernemingsplan 'Wij(k)gevoel'. De belangrijkste (beleids)documenten voor het toetsingskader staan beschreven in het jaarverslag en worden onder andere gevormd door het ondernemingsplan, SVB, begroting en prestatieafspraken.

De commissie constateert dat de RvC een aantal basisdocumenten en uitgangspunten hanteert en hier inzicht in kan geven, die deel kunnen uitmaken van een toetsingskader. Een uitgesproken toetsingskader dat vooraf en achteraf wordt gebruikt bij het toetsen van beleids- en investeringsbeslissingen en het maken van afspraken met en de beoordeling van de directeur-bestuurder ontbreekt.

Toepassing Governancecode

Clavis voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

De corporatie leeft de Governancecode na en maakt in haar jaarverslag melding van afwijkingen. Zo was, bijvoorbeeld in 2013, één van de commissarissen ook lid van de gemeenteraad van Terneuzen. In het jaarverslag is hier uitgebreid aandacht aan besteed en is tevens verantwoord welke maatregelen zijn genomen om belangenverstrengeling te voorkomen. Inmiddels is de betreffende commissaris geen gemeenteraadslid meer. Daarnaast onderneemt de corporatie snel actie wanneer wijzigingen in bijvoorbeeld de WNT of Governancecode zich voordoen.

Clavis heeft een integriteitscode en een klokkenluidersregeling, die op de website te vinden zijn. De profielschets en het rooster van aftreden van de RvC staan niet op de website, waar dit wel verplicht is vanuit de Governancecode. In het openbaar beschikbare jaarverslag worden beide stukken daarentegen toegelicht.

De commissie ziet als pluspunt dat Clavis afwijkingen in haar jaarverslag uitgebreid toelicht en onderbouwd en het feit dat zij voortvarend handelt bij wijzigingen in de WNT of Governancecode. Op basis hiervan beoordeelt de commissie dit onderdeel met een ruime voldoende (7,0).

Externe legitimering en verantwoording

Bij externe legitimering beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming, in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. Dit onderdeel valt uiteen in twee meetpunten: Externe legitimatie en Openbare verantwoording. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,5.

Externe legitimatie

Clavis voldoet aan het ijkpunt voor een 6,0.

De corporatie voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode en de Overlegwet. In het jaarverslag worden per belanghebbendengroep de belangrijkste belanghebbenden benoemd. Clavis onderscheidt de volgende belanghebbendengroepen: gemeente, wijkbeheer, zorg, welzijn en maatschappelijke opvang, onderwijs/kinderopvang, bewoners en ondernemers.

Clavis onderhoudt goede relaties met haar belanghebbenden. Met de belangrijkste belanghebbenden is structureel en regelmatig overleg over de opgaven en realisatie daarvan. Daarnaast is er op bestuurlijk niveau ook informeel contact. De commissie constateert dat de corporatie richting belanghebbenden explicieter mag zijn over het waarom van haar keuzes. Clavis kan beter uitleggen waarom zij doet wat zij doet. Intern staat dit heel duidelijk op het netvlies, maar extern kan hierover beter gecommuniceerd worden.

Openbare verantwoording

Clavis voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat ze haar prestaties in het jaarverslag presenteert en daarbij de afwijkingen toelicht. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 7,0.

De commissie ziet een pluspunt in het feit dat de corporatie de voorgenomen en gerealiseerde prestaties in samenhang zichtbaar maakt en afwijkingen uitlegt. In één van de jaarverslagen wordt bijvoorbeeld de bijzondere post 'waardeverandering op materiële vaste activa' uit de jaarrekening benoemd en toegelicht. Daarnaast is het jaarverslag goed leesbaar en geeft het een helder overzicht van de activiteiten.

Tot slot is Clavis een toegankelijke corporatie gebleken. Behalve uit documenten heeft de visitatiecommissie ook tijdens de visitatiegesprekken met belanghebbenden ervaren dat zij de corporatie als een toegankelijke corporatie omschrijven.

Deel 3

Bijlagen bij het rapport



Deel 3 Bijlagen bij het rapport

Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



Catharijnesingel 56
3511 GE UTRECHT
Postbus 8068
3503 RB UTRECHT
Tel. (030) 230 31 50
www.raeflex.nl
secretariaat@raeflex.nl

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Clavis

Jaar visitatie : 2015

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Naam : mevrouw drs. W.M.R. de Water

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : 22 april 2015

Handtekening

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke, positioned over a dotted line.

Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Clavis te Terneuzen

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer mr. H. Strietman
Geboortedatum : 12 mei 1950
Handtekening : 
Datum : 6 nov. 2015.

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Clavis te Terneuzen

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke dan wel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Rae!flex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer B. Wouters

Geboortedatum : 17.04.1951

Handtekening

Datum : 14.11.2014

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Clavis te Terneuzen

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke dan wel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer R.P.W. van Loon MSc

Geboortedatum : 29-12-1985

Handtekening : 

Datum : 11-11-2014

Bijlage 2 Curricula vitae

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.

Voorzitter

Mr. H. Strietman (Henk)



Korte kennismaking

Mijn kennis en expertise bevinden zich vooral op het bestuurlijke vlak. In mijn loopbaan heb ik ervaring opgedaan met het werken in de dynamiek van het openbaar bestuur en de spanning tussen beleid en uitvoering, dienstverlening. Ik ben gestart als jurist in een landelijke organisatie gericht op het vormingswerk van jongeren, en heb vandaar uit de stap naar het ministerie van OC&W gemaakt en later naar het bestuur van de organisatie voor christelijk onderwijs. Nu werk ik als zelfstandig adviseur en houd me daarbij bezig met vraagstukken van strategie, bestuur, organisatie en het gedrag dat daarbij hoort. In mijn werk heb ik de complexiteit van maatschappelijke organisaties leren kennen: het zijn ondernemingen met een specifiek karakter, vanwege de maatschappelijke functie die zij vervullen. Naast een gezonde bedrijfsvoering, is het van belang om oog te houden voor degenen voor wie deze organisaties werken. Dat zijn de maatschappelijke belanghebbenden, in het geval van corporaties de huurders (en woningzoekenden), de gemeente en andere partijen. Als visitor neem ik bestuurlijke kennis en ervaring over het werken van organisaties in een complexe maatschappelijke dynamiek mee.

Visitatie

Bij visitaties let ik op de maatschappelijke betekenis van corporaties in een specifiek werkgebied. Ik onderzoek of de maatschappelijke prestaties van corporaties in evenwicht zijn met wat nodig is in de lokale context. De besturing van de organisatie en de governance dienen daarop afgestemd te zijn. In het visitatieproces richt ik mij op de kwaliteit van de visitatiegesprekken. Ik probeer de goede vragen te stellen om scherp te krijgen waar de corporatie zich op richt en hoe zij haar prestaties levert. Ik luister goed naar wat de buitenwereld over de corporatie te zeggen heeft, om de signalen daarvan te verbinden met wat de interne organisatie doet. De gesprekken kunnen er toe leiden dat er een proces op gang komt, waarmee de corporatie een stap verder zet in haar ontwikkeling. Visitaties kunnen zo een belangrijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van de corporaties.

Reeds gevisiteerd

- 2010 De Leeuw van Putten, Spijkenisse
- 2010 Noordwijkse Woningstichting, Noordwijk
- 2010 Westhoek Wonen, Mijdrecht
- 2010 Woningstichting Maasdriel, Kerkdriel
- 2011 SCW Tiel, Tiel
- 2011 Stichting Poort6, Gorinchem
- 2011 Woningstichting Barneveld, Barneveld
- 2012 Bo-Ex, Utrecht
- 2014 Wovesto, Sint-Oedenrode
- 2014 De Leeuw van Putten, Spijkenisse
- 2014 Rndom Wonen, Pijnacker
- 2015 Clavis, Terneuzen

Specifieke deskundigheid

- Diverse opleidingen gevolgd op het terrein van management en bestuur, waaronder Leergang Strategie, innovatie en governance in Tilburg resp. Boston (Harvard University) (2006-2007)
- Toezichthouder bij de stichting NOB (Nederlands Onderwijs in het Buitenland) en Emergo (Motivatiebewustzijn). Diverse vakmatige en vrijwillige voorzitters- en bestuurslidmaatschappen, waaronder voorzitter Nationale Regiegroep Vogelaanvaringen, lid van de raad van advies van de Generale Synode van de Protestantse Kerk Nederland en voorzitter Raad van Advies van de IJsselgroep, Educatieve Dienstverlening en Opleiding

Kort CV

- Geboren in 1950
- Opleiding: Nederlands Recht, Universiteit Utrecht
- 1974-1986 Werkzaam bij landelijk vormingscentrum, vanaf 1978 als directeur
- 1986-1998 Werkzaam bij ministerie OC&W als directeur voortgezet onderwijs en hoofddirecteur CFI (thans DUO)
- 1998-2007 Algemeen directeur/secretaris Besturenraad, organisatie christelijk onderwijs
- 2007-heden Zelfstandig adviseur met nadruk op bestuurlijke vraagstukken bij maatschappelijke organisaties
- 2009-2010 Directeur a.i. Veilig Verkeer Nederland

Nevenfuncties

- Heden Lid raad van toezicht van Stichting NOB
- Heden Lid raad van toezicht van Emergo
- Heden Lid raad van advies van de Generale Synode van de Protestantse Kerk Nederland
- Heden Lid bestuur Stichting SOS Dolfijn

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/henk-strietman/11/b44/7b5>

Algemeen commissielid

Drs. B.J.A. Wouters (Ben)



Korte kennismaking

Mijn hele leven heeft in het teken van de volkshuisvesting en van wonen gestaan. Mijn studie urbane en rurale sociologie was daarop gericht en ook in mijn werk heb ik me vanaf mijn eerste baan met volkshuisvesting bezig gehouden. Na mijn eerste baan als consultant bij een van de koepels van woningcorporaties, heb ik in de adviespraktijk gericht op volkshuisvesting gewerkt. In die tijd heb ik verschillende opdrachten vervuld voor woningcorporaties, gemeenten en zorginstellingen. Na een periode van twintig jaar als bestuurder bij diverse woningcorporaties te hebben gewerkt, is de cirkel nu weer rond. Vanaf 1 januari 2014 heb ik een eigen adviesbureau en doe ik opdrachten gericht op strategievorming, samenwerking, governance, de relatie tussen corporaties met huurders, gemeenten en andere belanghebbenden.

Visitaties

Visiteren brengt de buitenwereld van corporaties naar binnen. Als commissie halen wij meningen en adviezen van belanghebbenden op, waar een corporatie verder mee aan de slag kan. Aan de andere kant laten corporaties meer van hun binnenwereld zien, door de position paper aan belanghebbenden te verspreiden bijvoorbeeld. Ik zie ook nog een andere functie van visitaties ontstaan, namelijk als sturingsinstrument. Commissies oordelen over verschillende prestatievelen. Corporaties kunnen die prestatievelen als kapstop gebruiken in jaar- en kwartaalrapportages. Dat helpt bestuurders en commissarissen om zicht te houden op de voortgang van de activiteiten. Mijn expertise ligt vooral op het gebied van strategie en governance. Verder kijk ik vanuit mijn ervaring naar de volkshuisvestelijke en maatschappelijke opgaven van de te visiteren corporaties. Een interessante vraag daarbij is hoe corporaties binnen hun financiële mogelijkheden zo goed mogelijk hun maatschappelijke rol kunnen vervullen.

Reeds gevisiteerd

2014 Elan Wonen, Haarlem

2015 Clavis, Terneuzen

Specifieke deskundigheid

- Brede inhoudelijke kennis van de volkshuisvesting
- Uitgebreide bestuurlijke ervaring met corporaties
- Expertise in strategische vraagstukken en governance.

Kort CV

- Geboren in 1951
- 1980 Opleiding Westerse sociologie, met als hoofdvak Urbane en Rurale sociologie
- 1980-1992 Diverse functies bij het NCIV, vanaf 1984 als hoofd algemene dienstverlening Noord-Brabant/Zeeland en vanaf 1989 in Zuid-Nederland
- 1992-1994 Adjunct directeur regio kantoor NCIV Noord-Brabant/Zeeland, later Zebra Advies
- 1994-2014 Directeur, vanaf 2000 directeur-bestuurder bij Woonmaatschappij Maasland, Grave

- 2008-2013 Voorzitter Raad van Bestuur Mooiland, Ede
- 2014-heden Adviesbureau Evive Consultancy

Nevenfuncties

- 2014-heden Voorzitter Stichting Stadsherstel Grave

Secretaris

R.P.W. van Loon MSc (Roderik)



Korte kennismaking

Kort na het afronden van mijn masteropleiding Planologie, ben ik als adviseur aan de slag gegaan bij Atrivé, een organisatieadviesbureau gespecialiseerd in maatschappelijke vraagstukken op het domein wonen. Daar maak ik deel uit van het team 'Wonen en Wijken' en 'Governance en Strategie'. Ik houd me bezig met opdrachten als het begeleiden van woonvisies en het opstellen van wijk- of dorpsplannen. Ook ben ik betrokken bij ondernemingsplantrajecten en koersbepalingen van corporaties. Verder doe ik regelmatig kwalitatief onderzoek naar verschillende onderwerpen, zoals de evaluatie van een fusie (meerwaarde) maar ook onderzoek naar terugtrekstrategieën van corporaties in krimpgebieden. Ik kom bij corporaties variërend van groot tot klein in verschillende woningmarktgebieden. Ook gemeentes behoren tot mijn opdrachtgevers.

Visitaties

Als secretaris neem ik kennis mee over de prestatievelden presteren naar ambities, opgaven en belanghebbenden. Met mijn werkervaring kan ik de verschillende prestatievelden met elkaar in samenhang brengen en vandaar uit een bijdrage leveren aan de oordeelsvorming van de commissie. Vervolgens ben ik goed in staat om de bevindingen te verwoorden in een heldere rapportage. Visitaties hebben voor mij een meerwaarde als leer- en verbeterinstrument. Door vier jaar terug te kijken en de prestaties te vergelijken met doelstellingen en opgaven kunnen corporaties leerpunten ontdekken om hun resultaten te verbeteren. Bovendien leggen corporaties daarmee op transparante wijze verantwoording af aan hun belanghebbenden.

Reeds gevisiteerd

2015 Clavis, Terneuzen

Specifieke deskundigheid

Brede kennis van de volkshuisvesting.

Kort CV

- Geboren in 1985
- Opleiding: Master Planologie, Radboud Universiteit Nijmegen
- 2011-heden Adviseur bij Atrivé

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/vanloonroderik>

Bijlage 3 Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	• Position paper • Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen • Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan • Jaarverslagen • Volkshuisvestingsverslagen • Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid, et cetera) • Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen) • Eigen wijkvisies • Strategisch voorraadbeleid (SVB) • Verkoopbeleid bezit • Eigen woningmarktgegevens • Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal) • Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied • Prestatieafspraken met belanghebbenden • Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten • Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	• Documenten met opvattingen van belanghebbenden • Verslagen van overleg met belanghebbenden • Onderzoeken naar klanttevredenheid • Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden
Presteren naar Vermogen (PnV)	• Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief • De Oordeelsbrief van de minister van BZK • Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin • Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief • Jaarrekeningen en jaarverslag • Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen • Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen • Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet • Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven
Governance	• Documenten over alle opgaven • Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties • Position paper • Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties) • Documenten over toezicht incl. agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen • Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC • Toepassing Governancecode (zie voor checklist ook www.visitaties.nl) • Toepassing overlegwet (zie voor wettekst: www.visitaties.nl)

Bijlage 4 Lijst van geïnterviewde personen

Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal zeven face-to-face gesprekken en één telefonisch gesprek geïnterviewd over de prestaties van Clavis.

Raad van commissarissen

- Dhr. M. van de Vijver, voorzitter
- Mw. S. Verburg
- Dhr. C. van Oorschot

Directeur/bestuurder

- Dhr. R. de Ridder

Managementteam

- Dhr. W. Poortvliet, financiën (wonen a.i.)
- Dhr. C. Edwards van Muyen, controller

Stichting bewonersraad

- Mw. A. van der Meij
- Mw. E. Dees
- Dhr. P. van Marion
- Dhr. J. Maas

Gemeente Terneuzen

- dhr. C. Liefding, wethouder sociale zaken
- dhr. F. van Hulle, wethouder wonen

Zorg- en welzijnsinstellingen

- Dhr. J. van Blarikom, Zeeuwse Gronden
- Dhr. J. de Waal, Tragelzorg
- Dhr. A. Schelfhout, ZorgSaam

Collega-corporaties

- dhr. J. Valckx, woonstichting Hulst
- dhr. R. van Dijk, Woongoed Zeeuws-Vlaanderen

Telefonische interviews

Zorg- en welzijnsinstellingen

- Dhr. J. Looij, Leger des Heils

Bijlage 5 Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010 – 2014						Cijfer
1. Huisvesting van de primaire doelgroep						7,0
Woningtoewijzing en doorstroming						
<u>Beschikbaarheid woningen</u>						
	Goedkoop	Betaalbaar	Duur < liberalisatiegrens	Duur > liberalisatiegrens	Totaal	
2010	214	2.097	123	3	2.437*	
2011	195	2.090	144	4	2.433*	
2012	165	2.082	179	7	2.433*	
2013	142	2.018	274	6	2.440*	
2014	145	2.019	239	3	2.408*	
*exclusief 'geclusterde woningen voor begeleid wonen' met langdurige huurcontracten; in 2010 betreft dit 2 huurcontracten inzake 7 woningen, van 2011 t/m 2013 gaat het om 4 huurcontracten inzake 13 woningen; in 2014 betreft het meerdere huurcontracten van in totaal 60 woningen. Aantal woningen opnieuw verhuurd: 2010: 227 2011: 281 2012: 245 2013: 292 2014: 313 Wij hanteren het aanbodmodel bij het aanbieden van woningen aan de markt. De betreffende woningen worden via tweewekelijkse advertenties onder de aandacht van het publiek gebracht.						
<u>Passend toewijzen</u>						
2010: 93% verhuurd aan huishoudens die tot de primaire doelgroep behoren (basis van inkomen) 2011: 91% verhuurd aan huishoudens die tot de primaire doelgroep behoren (basis van inkomen) 2012: 93% verhuurd aan huishoudens die tot de primaire doelgroep behoren (basis van inkomen) 2013: 96,2% verhuurd aan huishoudens die tot de primaire doelgroep behoren (basis van inkomen) 2014: 96,8% verhuurd aan huishoudens die tot de primaire doelgroep behoren (basis van inkomen)						
<u>Keuzevrijheid voor doelgroepen</u>						
In 2010 was bij de woningaanbieding maar één selectiecriteria van toepassing namelijk het leeftijdscriterium ten behoeve van ouderenhuisvesting. Van 2011 t/m 2014 was bij de woningaanbieding naast het leeftijdscriterium ten behoeve van ouderenhuisvesting ook de hoogte van het jaarinkomen van belang.						
<u>Wachttijd</u>						
2010: 9,5 maanden 2011: 10,7 maanden 2012: 12,3 maanden 2013: 13,9 maanden 2014: 11,4 maanden						
Gemiddeld aantal reacties per advertentie: 2010: 17 2011: 14						

2012: 18 2013: 19 • <u>Leegstand</u> 2010: 36 woningen; frictie leegstand: 32 woningen, structurele leegstand: 4 woningen 2011: 35 woningen; frictie leegstand: 25 woningen, structurele leegstand: 10 woningen 2012: 60 woningen; frictie leegstand: 36 woningen, structurele leegstand: 24 woningen 2013: 52 woningen; frictie leegstand: 35 woningen, structurele leegstand: 17 woningen 2014: 38 woningen; frictie leegstand: 30 woningen, structurele leegstand: 8 woningen Onder frictie leegstand verstaat Clavis leegstand als gevolg van mutatiwerkzaamheden of verbouwing/ renovatie. Structurele leegstand wordt door Clavis gedefinieerd als leegstand veroorzaakt door leegstand verkoop, leegstand WVG voorzieningen aanwezig, leegstand voor 'rekening derden' of projectmatige leegstand. • <u>Maatregelen voor specifieke doelgroepen als starters, statushouders of jongeren</u> Woningen beschikbaar gesteld voor statushouders. Onderzoek woonwensen jongeren onder 23 jaar uitgevoerd. Stichting Prokino (kamers met doorgroei): in de wijk Java, in twee verbouwde eengezinswoningen, worden 6 jongeren gehuisvest en begeleid om na een jaar zelfstandig te kunnen wonen. In augustus 2013 zijn drie appartementen in De Veste opgeleverd aan de gemeente Terneuzen en aanZ waarin 6 jongeren gehuisvest worden en leren om na een jaar zelfstandig te kunnen wonen.	
Betaalbaarheid • <u>Huurprijsbeleid</u> 2010: 1,2% → geen differentiatie 2011: 1,3% → geen differentiatie 2012: 2,3% → geen differentiatie 2013: 4% voor huurders met een inkomen tot €33.614,-. Huurders met een inkomen tussen €33.614,- en €43.000,- hebben een huurverhoging van 4,5% gekregen en huurders met een inkomen hoger dan €43.000,- 6,5%. De huurwijziging voor de categorie tot €33.614,- wordt afgetopt op de betreffende streefhuurprijs. Voor de overige huurprijswijzigingen wordt er afgetopt op de huurtoeslaggrens. 2014: 4% voor huurders met een inkomen tot € 34.085,-. Huurders met een inkomen tussen €34.085,- en €43.602,- hebben een huurverhoging van 4,5% gekregen en de huurders met een hoger inkomen dan €43.602,- 6,5%. De huurwijziging voor de categorie tot € 34.085,- wordt afgetopt op de betreffende streefhuurprijs. Voor de overige huurprijswijzigingen wordt er afgetopt op de huurtoeslaggrens. Als een woning door verhuizing leeg komt, trekken we, in geval van een goedkope woning, de huur op naar de streefhuur (gemiddeld 70% van de maximaal redelijke huren). • <u>Kernvoorraad</u> 2010: 99,9%* sociale huurwoningen 2011: 99,8%* sociale huurwoningen 2012: 99,7%* sociale huurwoningen 2013: 99,8%* sociale huurwoningen 2014: 99,9%* sociale huurwoningen <i>*Dit percentage is exclusief de 'geclusterde woningen voor begeleid wonen' met langdurige huurcontracten.</i> • <u>Aanpak huurachterstanden</u> Huurachterstand: 2010: 1,69% van de jaarhuur 2011: 2,24% van de jaarhuur 2012: 2,28% van de jaarhuur 2013: 2,22% van de jaarhuur 2014: 2,6% van de jaarhuur	

Clavis heeft in een convenant met de gemeente Terneuzen afgesproken om huurders in problematische schuldsituaties te begeleiden. Clavis heeft samen met de gemeente, Emergis, het maatschappelijk werk en collega-corporatie Woongood Zeeuws-Vlaanderen een Woon(her)kansenproject gerealiseerd. Het betreft het bieden van een laatste kans aan mensen die – om meerdere redenen – uit hun huis dreigen te worden geplaatst. In zekere zin is er ook een overlapping met de huurcontracten, die aangegaan worden met instellingen en personen met een lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke beperking. Aantal contracten 'woonherkansen' per jaar: 2011: 2 direct, 18 met huurder en begeleiding 2012: 2 direct, 25 met huurder en begeleiding 2013: 1 direct, 31 met huurder en begeleiding 2014: 7 direct, 7 met huurder en begeleiding Door snellere hulpverlening bij huurachterstand probeert Clavis uitzetting te voorkomen. De wijkcoördinatoren bezoeken bewoners met huurachterstanden van maximaal twee maanden. Bij de meeste huisbezoeken zijn direct concrete betalingsregelingen afgesproken, hiermee wordt uitzetting voorkomen. In 2014 heeft Clavis met de Gemeente Terneuzen een 'Samenwerkingsconvenant Schuldhulpverlening' afgesloten om huurders, die door omstandigheden in een problematische schuldsituatie terecht zijn gekomen, de ruimte te kunnen geven om uit deze schuldsituatie te komen. Clavis is bereid de incassomaatregelen ten aanzien van de huurschuld in deze gevallen onder bepaalde voorwaarden op te schorten. Aantal huishoudens waarmee een betalingsregeling is getroffen: 2010: 290 2011: 283 2012: 193 2013: 130 2014: 163	
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	8,0
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte Voor het leveren van zorg zijn met diverse zorgleveranciers afspraken gemaakt. Het betreft afspraken over de woningtoewijzing en het verlenen van zorg in onze appartementen in De Veste, aan het Kerkepad, in de Ferdinand Bolstraat en de seniorenwoningen aan het Elisabethhof te Sluiskil. In 2010 heeft Clavis ingestemd met de plannen van ZorgSaam om de zorgtelefoons te vernieuwen in de appartementen in De Veste en Kerkepad. Daarnaast is de opstelruimte van scootmobielen in de Ferdinand Bolstraat uitgebreid met een aantal plaatsen en zijn de verlichting en toegankelijkheid verbeterd. Vanuit een appartement in de middelste flat aan de Diepenbrockstraat gaat ZorgSaam 24-uurs zorg leveren aan bewoners in de omgeving. In het complex de Veste A, B en C (244 senioren-appartementen) is een appartement verhuurd aan een huisartsenpost. Hierdoor wordt zorg, ouderenbewoning en de wijk dicht bij elkaar gebracht. Ook worden hier vijf appartementen verhuurd aan huurders die een ZorgZwaartePakket 1 t/m 3 afnemen bij Bachtendieke. Scootmobielpool De Veste: eind maart 2013 is in De Veste in samenwerking met de gemeente Terneuzen de scootermobiel pool definitief van start gegaan. Bewoners uit de Veste die voorheen een individuele scootermobiel hadden van de gemeente Terneuzen (WMO), nemen nu verplicht deel aan deze pool. Het beheer van de pool wordt gecoördineerd door de bewonerscommissie van De Veste.	
Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking Clavis werkt nauw samen met instellingen die mensen met beperkingen begeleiden bij het zelfstandig wonen. Zo werken wij samen met Stichting Agogische Zorgcentra Zeeland (AZZ, nu: Juvent), Stichting Tragel (nu: Tragelzorg), Emergis, Arduin, de Zeeuwse Gronden, het Leger des Heils, de Gemeente ("aanZ") en het Gors.	

Clavis verhuurt woningen waarbij het huurcontract op naam van één van deze instellingen staat en daarnaast worden woningen met een driehoekscontract verhuurd, waarbij de woonruimte onlosmakelijk is gekoppeld aan zorg: ○ 2010: 25 op naam van instelling en 42 middels driehoekscontract ○ 2011: 29 op naam van instelling en 45 middels driehoekscontract ○ 2012: 26 op naam van instelling en 45 middels driehoekscontract ○ 2013: 10 op naam van instelling en 31 middels driehoekscontract ○ 2014: 29 op naam van instelling en 14 middels driehoekscontract In de F. Lisztstraat heeft Clavis, in het kader van Begeleid Wonen, vijf eengezinswoningen omgebouwd voor cliënten van Juvent. Clavis heeft met het Leger des Heils een gebruiksovereenkomst afgesloten voor een woning in de Narcisstraat, waarbij het Leger des Heils de woning met eigen personeel en als dagbesteding opknapt. De woning is geschikt gemaakt als verhuureenheid van twee studio's voor cliënten van het Leger des Heils in combinatie met de dagbesteding. In 2013 is een bestaand complex woningen in de binnenstad omgebouwd tot een woonzorgcluster van zestien woningen voor huisvesting van cliënten van Zeeuwse Gronden. In 2014 is dit project opgeleverd en omhelst vijftien woningen, een dagbestedingsruimte en een kantoor. In de periode december 2013 t/m maart 2014 zijn achtentwintig appartementen van het woonzorgcomplex Máxima opgeleverd (nieuwbouw) en in exploitatie genomen. Máxima biedt ook nog onderdak voor vierentwintig zorgappartementen en vier groepswoningen van zorgorganisatie SVRZ. Binnen Máxima bevindt zich een zorgsteunpunt van SVRZ, het zorgteam verleent waar nodig dag- en nachtverzorging, 24 uur per dag. De huurders van Clavis kunnen met SVRZ een 24-uurs zorgabonnement afsluiten. In de samenwerkingsovereenkomst van Clavis en SVRZ is vastgelegd dat een verdeling van 60% met zorgindicatie en 40% zonder zorgindicatie het uitgangspunt is. In maart 2014 is een nieuwbouw complex opgeleverd aan de Amberboomstraat. Dit betreft zesentwintig appartementen voor intramurale en extramurale cliënten van Tragelzorg, twee zorgsteunpunten en twee ontmoetingsruimtes. Hier is een huurcontract met Tragelzorg afgesloten. Tragelzorg is bij alle appartementen, de intramurale en extramurale, belast met de begeleiding van de bewoners.	
Statushouders 2010: 7 woningen (15 personen) 2011: 6 woningen (7 personen) 2012: 11 woningen 2013: 8 woningen (22 personen) 2014: 9 woningen (32 personen) Vluchtelingenwerk is gehuisvest in het kantoorpand van Clavis aan de Rosegracht.	
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0
Woningkwaliteit • <u>Prijs-kwaliteitverhouding</u> 2010: gemiddelde kale huur* € 437,55 is 67,6% van maximale toegestane huur DAEB (€ 647,53) 2011: gemiddelde kale huur* € 448,97 is 68,8% van maximale toegestane huur DAEB (€ 652,52) 2012: gemiddelde kale huur* € 458,52 is 69,0% van maximale toegestane huur DAEB (€ 664,66) 2013: gemiddelde kale huur* € 486,56 is 71,4% van maximale toegestane huur DAEB (€ 681,02) 2014: gemiddelde kale huur* € 501,86 is 71,7% van maximale toegestane huur DAEB (€ 699,48) (*per 31 december)	

Clavis heeft de basiskwaliteit voor haar woningen vastgesteld. Hierbij is onderscheid gemaakt naar de huurprijs van de woningen en de doelgroep waarvoor deze bestemd zijn. Er is vastgelegd aan welke eisen een woning moet voldoen. Dit heeft betrekking op de afmetingen en de aanwezige voorzieningen. Als een woning vrijkomt, wordt bepaald op welke onderdelen de woning wordt aangepast overeenkomstig het vastgestelde SVB-beleid. Woningen die op termijn worden geherstructureerd, worden bij verandering van huurder niet op het niveau van basiskwaliteit gebracht.			
<u>Conditie en onderhoudstoestand</u>			
	Planmatig onderhoud, renovaties e.d.	Niet-planmatig onderhoud (reparatieverzoeken, mutatieonderhoud, servicecontract, sociaal beheer e.d.)	
2010	1,87 miljoen	1,27 miljoen	
2011	2,1 miljoen	1,5 miljoen	
2012	2,6 miljoen	1,5 miljoen	
2013	2,7 miljoen	1,6 miljoen	
2014	1,7 miljoen	1,4 miljoen	
Ten tijde van de fusieverkenningen/besprekingen (2012/2013) is de onderhoudsstatus onderzocht door DHV (conditiescore: 3). <u>Differentiatie en aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau</u> De woningen in seniorencomplexen zijn onderverdeeld naar de toe- en doorgankelijkheid met een rolstoel of rollator. Op basis daarvan hebben de woningen een score gekregen. Servicecontract huurdersonderhoud: 2010: ruim 95% van de huurders neemt deel 2011: ruim 91% van de huurders neemt deel 2012: ruim 91% van de huurders neemt deel 2013: ruim 91% van de huurders neemt deel 2014: ruim 91% van de huurders neemt deel			
Kwaliteit dienstverlening Via enquêtes meet Clavis of de dienstverlening aansluit bij de verwachtingen van de klanten. In 2012 en 2013 is een digitale vorm van klanttevredenheid meten gerealiseerd. De respons op deze vorm van meten is helaas mager. KWH-nulmeting laten uitvoeren in 2011. Deze 'nulmeting' is intern met ondersteuning van een collega-corporatie uitgevoerd. Als resultaat van deze nulmeting heeft Clavis de volgende initiatieven uitgevoerd: - Meer informatie op de website beschikbaar stellen en gebruikersvriendelijker maken voor de huurders/klanten zonder tussenkomst van Clavis. - De telefonische bereikbaarheid en de bijbehorende dienstverlening van Clavis laten onderzoeken door een extern bureau. - Invoeren van klantenpanels om 'subjectieve' meetpunten te kunnen beoordelen. In 2012, 2013 en 2014 heeft Clavis vier klantenpanels per jaar georganiseerd. In deze panels kwam de algemene tevredenheid over Clavis uit op gemiddeld een 7. Reparatieverzoeken kunnen via de website worden doorgegeven. Clavis participeert samen met Woongoed Zeeuws-Vlaanderen, Woonstichting Hulst en vanaf 2011 ook met Stichting De Zoutvliet te Terneuzen in een regionale klachtencommissie. Deze commissie behandelt klachten over de dienstverlening. Alleen in 2013 is één klacht ontvangen, deze is niet ontvankelijk verklaard. Huurbezwaren: 2010: 5, behandeld door de huurcommissie 2011: 0 2012: 0 2013: 70; voornaamste oorzaak is de inkomensafhankelijke huurverhoging, 19 huurbezwaren			

zijn gegrond verklaard door Clavis zelf, op basis van een door de huurder aangetoonde inkomenswijziging. 2014: 42; 17 huurbezwaren zijn gegrond verklaard door Clavis zelf, op basis van een door de huurder aangetoonde inkomenswijziging. Een huurbezwaar is voorgelegd aan de huurcommissie en daar nog in behandeling.	
Energie en duurzaamheid • <u>Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels</u> In het Energiebeleid SVB is de bestaande woningportefeuille afgezet tegen het staande SVB beleid en vertaald naar een EPA-labelontwikkeling. Daarbij is doelstelling van de Convenantafspraken als uitgangspunt genomen (20% gasbesparing in de periode 2008 – 2018). In het concept milieubeleidsplan 2010 – 2014 zijn enkele doelstellingen genoemd die ook zijn uitgevoerd, zoals: ○ Het in kaart brengen van de 'nulsituatie' voor het woningbezit van Clavis. ○ Het in kaart brengen van de ontwikkeling van de EPA labeling in het kader van het SVB. ○ Streven naar gemiddeld label C, uiterlijk in 2018. • <u>Beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen</u> In 2010 en 2011 is het beleid voortgezet om VR en conventionele ketels te vervangen. Ook wordt HR++ beglazing aangebracht. Zowel op verzoek van huurders als op grond van marktoverwegingen worden CV-installaties aangelegd en ketels vervangen, dit betreft per jaar: 2010: 4 CV-installaties, 168 ketels vervangen door HRketels 2011: 8 CV-installaties, 69 ketels vervangen door HRketels 2012: 8 CV-installaties, 64 ketels vervangen door HRketels 2013: 9 CV-installaties, 58 ketels vervangen door HRketels 2014: 6 CV-installaties, 64 ketels vervangen door HRketels Clavis heeft zich in 2010 en 2011 aangesloten bij Beter Peter. Het programma stimuleert huurders energie te besparen door hen inzicht te geven in hun persoonlijke bespaarmogelijkheden. Helaas is sprake van een beperkt aantal aanmeldingen van huurders. Clavis heeft in 2010 het milieubeleidsplan opgesteld. Hierin wordt onder meer aandacht besteed aan de reductie van CO2.	
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,0
Nieuwbouw In 2010 zijn acht woningen opgeleverd; project Orteliusschans, dure huur. In 2011 zijn drie woningen opgeleverd; project Aurelia, dure huur. In 2012 zijn zestien appartementen aan het Margarethaplein opgeleverd (dure huur) en twee nieuwbouwwoningen aan de Nieuwe Kerkstraat Sluis, oorspronkelijk voorzien voor verkoop en later in de verhuur genomen. In 2013 zijn twintig nieuwbouw appartementen in woonzorgcomplex Máxima in gebruik genomen. In 2014 zijn nog eens acht appartementen in woonzorgcomplex Máxima gekocht en in exploitatie genomen. In maart 2014 zijn zesentwintig nieuwbouw zorgappartementen, twee zorgsteunpunten en twee ontmoetingsruimtes in de Amberboomstraat opgeleverd en in gebruik genomen.	
Sloop, samenvoeging De flat Zuidlandstraat is in april 2010 gesloopt. Deze bestond uit achtendertig woningen, drie garages en één bedrijfsruimte. De sloop maakt onderdeel uit van de herstructureringsplannen voor de wijk Zuiderpark.	
Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud) De gemeente Terneuzen en Clavis zijn in overleg over de herontwikkeling van een aantal locaties in de wijken Lievenspolder, Triniteit en het Zuiderpark. Op deze locaties staan ongeveer vijfhonderd goedkope huur- en koopwoningen. De huurwoningen zijn in bezit van Clavis. In 2010 vond een onderzoek plaats naar het wenselijk geachte woningbouwprogramma op deze locaties.	

In 2011 is er voor de eerste wijk een stedenbouwkundige visie gevormd en is er gestart met de voorlopige planontwikkeling voor herontwikkeling van deze wijken. In 2013 is door Clavis de stedenbouwkundige invulling van de herstructurering van de wijk Lievenspolder nader onderzocht, het betreft de sloop van ongeveer honderdvijftien woningen.	
Maatschappelijk vastgoed Clavis heeft in 2010 geïnvesteerd in maatschappelijk vastgoed. Voor AZZ (nu: Juvent) heeft Clavis woningen voor begeleid wonen van jongeren omgebouwd. Het Hofje, Terneuzen: Ombouw van zestien bestaande woningen in de binnenstad Terneuzen t.b.v. cliënten Zeeuwse Gronden. Gerealiseerd in september 2013. In de Amberboomstraat de nieuwbouw van zesentwintig appartementen, twee zorgsteunpunten en twee ontmoetingsruimtes voor intramurale en extramurale cliënten van Tragelzorg. Het complex is in maart 2014 opgeleverd en in exploitatie genomen.	
Verkoop Aantal verkochte woningen per jaar*: 2010: 1 (zittende huurder) 2011: 4 (3 woningen aan de zittende huurder) 2012: 2 (1 woning aan de zittende huurder) 2013: 14 (3 woningen aan de zittende huurder) 2014: 23 (3 woningen aan de zittende huurder) * Tot 2013 had Clavis geen actief verkoopbeleid.	
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,0
Leefbaarheid Uit de gesprekken met de belanghebbenden kwam naar voren dat Clavis zich meer op de wijk moet richten. Dit vanwege het toenemend aantal bewoners met een rugzakje. Sociale en financiële problemen komen steeds vaker voor. In het voorjaar 2009 is de organisatie van Clavis omgezet naar een wijkgerichte organisatie. Een belangrijk onderdeel vormen de wijkteams. Elk wijkteam bestaat uit een wijkcoördinator, wijkopzichter en onderhoudsmedewerkers. Om te voorkomen dat wijken afglijden, wil Clavis meer grip houden op haar wijken en de leefbaarheid verbeteren. Clavis steunt initiatieven van bewoners om de woonomgeving en leefbaarheid te verbeteren. Mooie voorbeelden hiervan zijn de tuinenkeuring in de wijk Triniteit en de deelname van Clavis bij de Opzomerdag in de wijk Oudelandse Hoeve. Verdere acties op het gebied van sociaal wijkbeheer: - o Wijkplannen opgesteld (Blij met de wijk), samen met de gemeente, volgens de 'Communities that Care' methode voor de wijken Oudelandse Hoeve, Triniteit en Lievenspolder in 2011. - o Deelname aan het STOP-overleg. - o Gezamenlijk initiatief 'buurtbemiddeling'. In 2013 is 'Buurtbemiddeling' beloond door het Centrum van Criminaliteitspreventie en Veiligheid met een "plus certificaat", hetgeen betekent dat er aan alle voorwaarden wordt voldaan en dat het project al jaren consistent functioneert. Iedere eerste maandag van de maand vond het sociale netwerkoeverleg plaats bij de gemeente Terneuzen. Bij dit overleg zijn instanties als gemeente Terneuzen, Politie, aanZ/maatschappelijk werk, GGD, Emergis, Zeeuwse gronden en de twee woningcorporaties aanwezig. Gezamenlijk worden casuïstieken met sociaal/maatschappelijk problematiek besproken en wordt een dossier opgepakt door een (zorg) instantie die hiermee aan de slag gaat. Eén van de wijkcoördinatoren is hierbij aanwezig.	
Wijk- en buurtbeheer Het jaar 2010 is het eerste volledige jaar waarin Clavis met wijkteams werkte. De	

wijkcoördinatoren richtten zich op problemen in de wijken en trachten die op te lossen in samenwerking met andere organisaties in de wijk. Er worden wijkplannen gemaakt. Aantal uitzettingen (merendeel vanwege huurachterstanden): 2010: 12 2011: 12 2012: 16 2013: 13 2014: 11	
Aanpak overlast Uitplaatsing overlast gevende huurder(s): 2010: 1 Het samenwerkingsverband met Houdgreep en de woningcorporaties is in 2013 ook juridisch geformaliseerd. Het Houdgreep-convenant vormt de basis van een integrale aanpak van de drugsoverlast. In 2013 zijn honderdachtendertig in het Houdgreep-overleg behandeld, waarvan honderddrie in gemeente Terneuzen, tweeëntwintig in gemeente Hulst en dertien in gemeente Sluis. Jongerenoverlast Binnenstad: in mei 2013 vond een bijeenkomst plaats van gemeente, politie, Buurtbemiddeling, Stichting Jeugd- en Jongerenwerk en Clavis met alle betrokken ouders en jongeren. Uiteindelijk heeft deze aanpak gezorgd voor rust in de Binnenstad. Op voorspraak van de wijkcoördinatoren heeft de gemeente Terneuzen in februari 2014 een bijeenkomst georganiseerd waarbij alle Zeeuwse instanties aanwezig waren die op één of andere manier te maken hebben met (probleem) jongeren in Terneuzen. Gezamenlijk is gesproken over de situaties, problematiek en mogelijke oplossingen.	
6. Overige/andere prestaties	
Clavis participeert in initiatieven die de aantrekkingskracht van Zeeland benoemen: ruimte, sociale veiligheid, het rustige leven en voldoende werkgelegenheid. Door deel te nemen aan initiatieven voor regiopromotie wil Clavis mensen stimuleren zich te vestigen in Zeeuws-Vlaanderen. Het betreft de initiatieven: - o Uw Nieuwe Toekomst - o Zilt Zeeland - o Grensoverschrijdend Wonen - o Zeeuws&Vlaanderen Om te voldoen aan haar maatschappelijke taak zoekt Clavis continu naar mogelijkheden een rol te spelen in het maatschappelijke veld. Over deze (maatschappelijke) taken van Clavis is een meer gestructureerde gedachtewisseling op gang gebracht met behulp van het instrument MRM (Maatschappij Relatie Management).	

Bijlage 6 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 5.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelden te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities;
2. Presteren volgens Belanghebbenden;
3. Presteren naar Vermogen;
4. Governance.

Cijfer	Benaming
1	zeer slecht
2	slecht
3	zeer onvoldoende
4	ruim onvoldoende
5	onvoldoende
6	voldoende
7	ruim voldoende
8	goed
9	zeer goed
10	uitmuntend

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gebruik gemaakt van bovenstaande uniforme meetschaal met rapportcijfers van 1-10. In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt (plus-/minpunten).

Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt ook bovengenoemde meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers als volgt een kwantificering van de mogelijk marges is gekoppeld:

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	> -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
6	voldoende	de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
7	ruim voldoende	de prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
8	goed	de prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	> +35%

Bijlage 7 Checklist Governancecode

Bijgaande Checklist Governancecode is ingevuld door Clavis op 16 februari 2015.

HULPINSTRUMENT EVALUATIE GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES (juli 2011)

Toegepast:	
Actiepunt:	
Uit te leggen:	
Bespreekpunt RvC:	
Niet van toepassing:	

In de Governancecode Woningcorporaties staan de basisregels voor goed bestuur en goed toezicht beschreven. Het Hulpinstrument Evaluatie Governancecode Woningcorporaties is gebaseerd op de geactualiseerde en aangescherpte Governancecode Woningcorporaties die in juli 2011 voor leden van Aedes en de VTW van kracht is geworden.

Ook al heeft het hulpinstrument de vorm van een checklist, de VTW wil hiermee nadrukkelijk niet de indruk wekken dat raden van commissarissen de Governancecode Woningcorporaties kunnen hanteren als een afvinklijst. Het alleen mechanisch correct toepassen en uitleggen van afwijkingen door raden van commissarissen is niet voldoende om good governance te bereiken. Het gaat vooral ook om de verantwoordelijkheid van commissarissen voor hun eigen houding en gedrag, als individu binnen de raad en als collectief. Good governance moet 'tussen de oren' zitten; als de cultuur en het gedrag niet op orde zijn, dan hebben codes weinig waarde.

Uitgave: Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)

Ontwerp: Coers en Roest ontwerpers bno|drukkers BV, Arnhem

I Naleving en handhaving van de code

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Hoofdpijnen governance structuur worden in apart hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet.	
De actuele volledige governancestructuur wordt op de website geplaatst.	
2. Opvolging en uitwerking Governancecode is aangegeven (principe 'pas toe' voor toepassing van de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties, de Honoreringscode Commissarissen en de zittingstermijnen van commissarissen en 'pas toe of leg uit' voor de overige bepalingen).	
3. Elke verandering in de governancestructuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.	

II. Het bestuur

II.1 Taak en werkwijze

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:	
a) de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen;	●
b) de operationele en financiële doelstellingen;	●
c) de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;	●
d) de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;	●
e) wijze van vormgeving principes horizontale verantwoording;	○
f) indien aanwezig het bestuursreglement.	●
De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.	●
2. Het bestuur legt ter goedkeuring aan de RvC voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen.	●
3. Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:	
a) het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon;	●
b) een voorstel tot wijziging van de statuten;	●
c) een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie;	●
d) aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling;	●
e) beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek;	●
f) ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie;	●
g) de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering en verslaglegging over de visitatie;	●
h) vaststelling van een toetsingskader voor verbindingen of investeringen.	●
4. Op bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem is aanwezig (in ieder geval):	
a) risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen;	●
b) een integriteitcode, geplaatst op de website;	●
c) kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie;	●
d) handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;	○
e) een systeem van periodieke monitoring en rapportering;	●
f) een toetsingskader (in geval van verbindingen) waarin wordt vastgelegd welke criteria er worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van verbindingen;	●
g) een toetsingskader waarin wordt vastgelegd welke criteria worden gehanteerd bij het doen van investeringen.	●

5. In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de werking hiervan. Specifiek gaat het daarbij in op de wijze waarop het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen, inclusief het aangaan van majeure transacties daarbinnen, is geregeld.	
6. Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden. Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC. Dit wordt geregeld in een klokkenluiderregeling die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst.	  
7. Het bestuur stelt een toetsingskader voor verbindingen alsmede een toetsingskader voor investeringen vast. De raad van commissarissen keurt deze toetsingskaders goed en ziet toe op de naleving van uitgangspunten hierin.	 
8. Het bestuur doet ten minste een maal per jaar verslag aan de RvC over werkzaamheden van de klachtencommissie ex art. 16 BBSH (met melding in het jaarverslag).	

II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur

<u>Principe</u>	<u>Status</u>
Het bezoldigingsbeleid is vastgesteld met inachtneming van de Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties, en met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving.	
<u>Uitwerking</u>	
1. Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk). De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van iedere bestuurder.	 
2. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.	
3. Het remuneratierapport van de RvC bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht. Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien.	  

- | | |
|---|---|
| 4. Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen. | ○ |
| 5. De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst. | ○ |

II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Een bestuurder zal:	
a) niet in concurrentie treden met de woningcorporatie;	●
b) geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de corporatie of van een relevante derde (voor zichzelf inclusief partner, familie);	●
c) ten laste van de woningcorporatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen;	●
d) geen zakelijke kansen die aan de woningcorporatie toekomen benutten (voor zichzelf inclusief partner, familie).	●
2. Een lid van het bestuur meldt (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter RvC en aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie.	●
De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid van het bestuur of sprake is van een tegenstrijdig belang.	●
3. Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van het bestuur (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.	●
4. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen behoeven goedkeuring RvC en worden gepubliceerd in het jaarverslag.	●
Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.	●
5. Een lid van het bestuur is niet in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuurder lid geweest van de RvC van de woningcorporatie.	●

III. Raad van commissarissen

III.1 Taak en werkwijze

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De taakverdeling van de RvC, alsmede werkwijze, zijn neergelegd in een reglement.	
De RvC neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de OR.	
Het reglement is in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.	
2. In jaarstukken is verslag RvC opgenomen, met verslag werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen die de bepalingen van de Governancecode verlangen.	
3. Van elk lid van de RvC wordt in het verslag van RvC opgave gedaan van:	
a) geslacht;	
b) leeftijd;	
c) hoofdfunctie;	
d) nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de raad van commissarissen, waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken;	
e) tijdstip van eerste benoeming en eventueel herbenoeming;	
f) de lopende termijn waarvoor hij is benoemd;	
g) het lidmaatschap van een kerncommissie van de RvC;	
h) de vaststelling of het lid onafhankelijk is.	
4. Bij frequent afwezig zijn bij vergaderingen worden leden RvC daarop aangesproken.	
5. Een lid van de RvC treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de RvC is geboden.	
6. Het toezicht van de RvC op het bestuur omvat in ieder geval:	
a) de realisatie van de doelstellingen;	
b) de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten;	
c) de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;	
d) het kwaliteitsbeleid;	
e) de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;	
f) het financiële verslaggevingproces;	
g) de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving;	
h) het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen.	
7. De RvC bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.	
De RvC vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur.	
Tevens worden het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de RvC besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.	

- De RvC bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders.
8. De RvC en de individuele leden hebben een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de RvC behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.



III.2 Onafhankelijkheid

Uitwerking

Status

1. De RvC waakt ervoor dat de van de leden RvC naar zijn oordeel in formele zin onafhankelijk zijn.
De RvC maakt hiervan melding in het jaarverslag.
2. De RvC stelt ten aanzien van iedere commissaris vast of deze in een zodanige relatie tot de corporatie staat of heeft gestaan dat hij in formele zin niet geacht kan worden onafhankelijk te zijn, waarbij de RvC ten minste de hieronder genoemde onafhankelijkheidscriteria in zijn beoordeling betreft. De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming binnen de RvC rust ook op commissarissen waarvan de RvC vaststelt dat zij in formele zin niet onafhankelijk zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de RvC, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:
 - a) in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer/lid van het bestuur van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersonen is geweest;
 - b) een persoonlijke financiële vergoeding van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding voor de als lid van de RvC verrichte werkzaamheden en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;
 - c) bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de RvC is;
 - d) in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt;
 - e) lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de woningcorporatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij volkshuisvestingsaangelegenheden;



- | | |
|--|---|
| f) werkzaam is bij het ministerie waaronder de zorg voor de volkshuisvesting ressorteert, of bij het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw of voor de volkshuisvesting relevante belangenbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingaangelegenheden; |  |
| g) lid is van het management, het bestuur of de RvC van een woningcorporatie die binnen hetzelfde werkgebied werkzaam is; |  |
| h) aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris is van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is; |  |
| i) gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders. |  |

III.3 Deskundigheid en samenstelling

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De RvC stelt een profielschets op voor zijn omvang en samenstelling. De profielschets is algemeen verkrijgbaar gesteld en is in ieder geval op de website geplaatst. In de profielschets wordt ingegaan op de voor de woningcorporatie relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de RvC en wordt vermeld welke concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen de RvC ten aanzien van diversiteit hanteert. Voor zover de bestaande situatie afwijkt van de doelstelling legt de RvC hierover verantwoording af in het jaarverslag en geeft hij tevens aan op welke termijn hij verwacht de doelstelling te realiseren. De leden van de RvC worden op openbare wijze geworven.	   
2. Minimaal één lid RvC heeft ervaring in volkshuisvestingsaangelegenheden.	
3. Minimaal één lid RvC is een zogenoemde financieel expert.	
4. Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma over algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de woningcorporatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende corporatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris. De RvC beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de RvC gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding.	 
5. Een lid van de RvC kan maximaal twee maal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de RvC.	
6. De RvC heeft een rooster van aftreden om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de RvC tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.	 

III.4 Rol van de voorzitter van de raad van commissarissen

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De voorzitter van de RvC ziet er op toe dat:	
a) de leden van de RvC tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;	☒
b) voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de RvC;	☒
c) de commissies van de RvC naar behoren functioneren;	☒
d) de leden van het bestuur en de leden van de RvC ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;	☒
e) de contacten van de RvC met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen;	☒
f) de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen;	☒
2. De voorzitter van de RvC is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie.	☒

III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de raad van commissarissen

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De RvC stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent.	☐
2. De RvC vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.	☐
3. De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.	☐

Auditcommissie

4. De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:	
a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitcode;	☐
b) de financiële informatieverschaffing (keuze van accountingpolities, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.);	☐
c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;	☐
d) de voorgeschreven financiële informatieverschaffing aan de externe toezichthouder.	☐

- | | |
|--|---|
| 5. De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving. | ○ |
| 6. Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie. | ○ |
| 7. Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit. | ○ |
| 8. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn. | ○ |
| 9. De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant. | ○ |

Selectie- en remuneratiecommissie

- | | |
|--|---|
| 10. De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken: | |
| a) het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de RvC en leden van het bestuur; | ○ |
| b) het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC; | ○ |
| c) het werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC ter benoeming door de RvC; | ○ |
| d) het doen van een voorstel aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid; | ○ |
| e) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de RvC; | ○ |
| f) het opmaken van het remuneratierapport. | ○ |
| 11. Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur. | ○ |

III.6 Tegenstrijdige belangen

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Een lid van de RvC meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter en aan de overige leden van de RvC en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is van een tegenstrijdig belang.	●
2. Een lid van de RvC neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.	●
3. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de RvC spelen behoeven goedkeuring van de RvC. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.	●

- | | |
|--|---|
| 4. Het reglement van de RvC bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de RvC en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de RvC nodig is. |  |
| 5. Een gedelegeerd lid van de RvC is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de RvC zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur.
De delegatie is slechts van tijdelijke aard. |
O
O |
| 6. Het lid van de RvC dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de RvC om de bestuurstaak op zich te nemen. |  |

III.7 Bezoldiging raad van commissarissen

Principe

De RvC stelt de bezoldiging van de leden van de RvC vast met inachtneming van de Honoreringscode Commissarissen van de VTW.

De bezoldiging van een lid van de RvC is niet afhankelijk van de resultaten van de woningcorporatie.

De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van de RvC.

Status



Uitwerking

1. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van de RvC geen persoonlijke leningen of garanties.



IV. De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne control functie en van de externe accountant

IV.1 Financiële verslaggeving

Uitwerking

1. Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures. De RvC houdt toezicht op het volgen van deze procedures.
2. De RvC beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.
3. Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd (inclusief deelnemingen).

Status



De RvC houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.



IV.2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant.

Uitwerking

Status

1. De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de RvC. 
2. Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de RvC zijn benoeming van een externe accountant. 
3. De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden.
Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert.
De beoordeling wordt besproken in de RvC.
De RvC maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie. 

4. De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van **niet-**controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de RvC 

IV.3 Interne controle functie

Uitwerking

Status

1. De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De RvC beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de RvC te rapporteren. 

IV.4 Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de woningcorporatie

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de RvC wil brengen.	
Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:	
A Met betrekking tot de accountantscontrole:	
• Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant;	
• Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc.	
B Met betrekking tot de financiële cijfers:	
• Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie;	
• Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accountingpolities wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan;	
• Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.	
C Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:	
• Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen;	
• Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden;	
• Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichthouders, etc.	

V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

V.1 Belanghebbenden bij visie, beleid, missie en doelstellingen

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Het bestuur betreft de in zijn ogen relevante belanghebbenden bij het beleid en onderzoekt periodiek of zij nog wel met de meest relevante belanghebbenden in gesprek is.	
2. Het bestuur maakt in zijn verantwoording zichtbaar met wie en hoe de belanghebbendendialoog is gevoerd en tot welke aanpassingen in het beleid de dialoog aanleiding heeft gegeven.	
3. Het bestuur verantwoordt zich hierover aan de RvC.	

V.2 Visitatie

<u>Principe</u>	<u>Status</u>
<u>De woningcorporatie laat zich eens per vier jaar visiteren.</u>	

<u>Uitwerking</u>	
1. Visitatie heeft betrekking op het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren, op de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance.	
2. Het visitatierapport, alsmede het standpunt terzake van bestuur en RvC, worden op de website van de woningcorporatie geplaatst.	
3. Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en de RvC.	

Bijlage 8 Position paper

Missie & Visie

Clavis heeft recent een nieuw ondernemingsplan vastgesteld. Aan dit ondernemingsplan lag een gezamenlijke visie op de Volkshuisvesting in Zeeuws-Vlaanderen van de drie Zeeuws-Vlaamse woningcorporaties ten grondslag. Na een, in het zicht van de haven, gestrande fusie heeft Clavis besloten als zelfstandige woningcorporatie verder te gaan. Daarvoor is in 2014 het nieuwe ondernemingsplan 'Gewoon Sociaal' geschreven. Daarin wil Clavis samen met belanghebbenden gaan voor de betaalbaarheid en kwaliteit van het wonen in Terneuzen en Sluiskil. In het ondernemingsplan is de volgende missie opgenomen en uitgewerkt:

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

Deze passendheid benaderen we vanuit de specifieke behoefte van onze doelgroep aan woonruimte, gelet op inkomen, zorgvraag en huishoudensamenstelling.

Clavis heeft een aantal kernwaarden geformuleerd in het vorige ondernemingsplan die nog onveranderd van kracht zijn.

- betrouwbaar en klantgericht;
- resultaat- en samenwerkingsgericht;
- kwaliteitsgericht;
- plezier in het werk en teamgeest;
- open en helder;
- ondernemend en innovatief;

In de manier waarop wij met onze klanten, onze belanghebbenden en als medewerkers onderling met elkaar omgaan komen deze kernwaarden terug. De prestaties worden zichtbaar door de relatie met onze stakeholders, die goed is. Ook de tevredenheid van onze klanten is goed. Een onderzoek ten behoeve van de Aedes-benchmark heeft dit in december 2014 bevestigd met een gemiddeld oordeel van 7,7.

Organisatie

Clavis is een kleine woningcorporatie met 2.500 verhuureenheden in de stad Terneuzen en het dorp Sluiskil. Ons woningbezit bestaat uit 55% grondgebonden woningen en 45% appartementen.

Eind 2014 werkten er bij Clavis 28 medewerkers (25,9 fte). Door de omvang van de organisatie zijn de lijnen in de organisatie kort. De betrokkenheid van de medewerkers is groot.

De afgelopen vier jaar kunnen samengevat worden als een onrustige periode. In 2011 zijn besprekingen voor een fusie met collega-corporatie Woongood Zeeuws-Vlaanderen opgestart, die in 2013 zijn beëindigd. Hierdoor was er sprake van enige interne gerichtheid, waardoor het oppakken van nieuwe initiatieven en het maken van nieuw beleid werd belemmerd. Na het afketsen van de fusie en het besluit zelfstandig verder te gaan is er een nieuw ondernemingsplan opgesteld. Zelfstandig verdergaan onder de huidige (externe) omstandigheden vraagt een andere organisatie. De verhuurders- en saneringsheffing doen een aanslag op de bedrijfslasten. Clavis is in 2014 op zoek gegaan naar een nieuwe evenwichtsstrategie, om te kunnen voldoen aan haar maatschappelijke opgaven binnen de nieuwe financiële kaders. Dit heeft geresulteerd in een aanpassing van de organisatie, waarbij Clavis in een nieuwe structuur van drie naar twee afdelingen gaat: Bedrijfsvoering en Klant&Wijken met een bezetting van ruim 19 fte in 2018.

Financiële positie

De uitkomsten van het regeringsbeleid vergroten hoe dan ook de druk op Clavis en onze doelgroep: meer op eigen kracht, minder middelen en minder vanzelfsprekendheden. Ook Clavis moet opnieuw positie kiezen. Dat vraagt om een nieuwe strategie: scherp zijn op kosten, de balanspositie versterken, professionaliseren en toch een aantal belangrijke investeringen doen in het woningbezit.

De meerjarenbegroting 2015-2019 laat een positief resultaat zien. De ingezette koers van kostenreductie zal naar verloop van tijd zijn vruchten afwerpen. Door deze positieve ontwikkeling ontstaat financiële ruimte voor nieuw beleid. Dit is voor 2015 en volgende jaren ingevuld door een bedrag beschikbaar te stellen voor gerichte verlaging van huren voor de allerlaagste inkomensgroepen, betaalbaarheids-maatregelen en is er ruimte om onze woningen op de door ons gedefinieerde basiskwaliteit te brengen. Met al deze extra maatregelen blijft Clavis voldoen aan de criteria van het WSW.

Het WSW heeft haar beoordelingssystemathiek aangescherpt. Dit is vormgegeven in de 24 business risk vragen.

Deze vragen en de 5 financiële ratio's vormen samen het nieuwe WSW risicobeoordelingsmodel. Om er voor te zorgen dat Clavis voldoet aan dit beoordelingsmodel is er de afgelopen periode veelvuldig overleg gevoerd met het WSW. Hieruit is onder andere de portefeuillestrategie voortgevloeid.

Governance

Clavis hecht een groot belang aan goed bestuur en goed intern toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing. Wij onderschrijven dan ook de Aedescode en de Governancecode Woningcorporaties.

Clavis kent een heldere planning & controlcyclus, die wordt bewaakt door de controller, die een rechtstreekse lijn heeft met de Raad van Commissarissen.

Hij beoordeelt de periodieke rapportages, draagt zorg voor rapportages inzake risicomanagement en toetst ons handelen aan de governance- en onze integriteitscode. De Raad van Commissarissen is vanuit verschillende disciplines samengesteld en beschikt over de juiste kwaliteit om goed toezicht te houden. Het ondernemingsplan, de (meerjaren)begroting en het recent geactualiseerde treasurystatuut vormen voor de Raad van Commissarissen het vooraf gedefinieerde toezichtkader.

Doelgroepen

Clavis is een maatschappelijke organisatie en biedt haar klanten een betaalbare en kwalitatief goede huurwoning. Onze primaire doelgroep bestaat uit mensen met een inkomen tot aan de door de overheid vastgestelde inkomensgrens voor een sociale huurwoning. Onze eerste prioriteit is om te zorgen voor voldoende huurwoningen voor deze doelgroep. Daarnaast willen wij een bijdrage leveren aan de betaalbaarheid van het wonen door het geven van huurkortingen en door in ons huurbeleid rekening te gaan houden met de allerlaagste inkomensgroepen.

Een tweede doelgroep bestaat uit mensen die aangepaste huisvesting nodig hebben wegens fysieke, psychische of sociale beperkingen. Voor deze doelgroep realiseren wij vastgoed, al dan niet in samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen. Clavis werkt nauw samen met instellingen die mensen met beperkingen begeleiden bij het zelfstandig wonen. Daarnaast verhuurt Clavis woningen waarbij het huurcontract op naam van één van deze instellingen staat en worden woningen met een driehoekscontract verhuurd, waarbij de woonruimte onlosmakelijk is gekoppeld aan het ontvangen van zorg.

Een derde doelgroep bestaat uit huishoudens met een inkomen boven de door de overheid vastgestelde inkomensgrens maar tot maximaal € 43.602 (prijsspeil 2014).

Als maatschappelijke organisatie kijken wij niet alleen naar de woningen die wij verhuren. Clavis is van mening, dat in de wijken waar zij een aanmerkelijk bezit heeft ze een rol in de leefbaarheid dient te spelen. Dit komt tot uitdrukking doordat Clavis wijkcoördinatoren in dienst heeft en wijkgericht werkt. Verbindingen leggen, doorverwijzen en strakke aanpak van overlast zijn daarin belangrijk.

Omgeving

Zeeuws-Vlaanderen kenmerkt zich door een ontspannen woningmarkt. Er is vergrijzing, ontgroening en er is sprake van een geleidelijke maar gestage bevolkingsdaling tot 2025. Terneuzen kent door haar centrumfunctie een lichte trek naar de stad. Het nieuwe rijksbeleid is erop gericht om ouderen langer zelfstandig thuis te laten wonen, zodat het zorggeschikt maken van eengezinswoningen steeds belangrijker wordt.

In de herziening van de Woningwet is een link gelegd tussen het volkshuisvestingsbeleid van de gemeente en de corporatie. De samenwerking met de gemeente Terneuzen zal intensiever worden. Door middel van heldere prestatieafspraken weten de gemeente en de woningcorporaties welke inspanningen en resultaten ze van elkaar kunnen verwachten en kunnen ze elkaar hier op aanspreken. Het uitgangspunt hierbij is samenwerking en het maken van resultaatgerichte en meetbare afspraken.

Visitatie 2010

In de visitatie van 2010 zijn enkele duidelijke aanbevelingen voor Clavis opgenomen. Er zijn door Clavis stappen gezet om de doelstellingen van het ondernemingsplan te vertalen naar jaarplannen. Deze jaarplannen worden gemonitord via maandrapportages in het MT en uitgebreide kwartaalrapportages naar de Raad van Commissarissen. Verder zijn er stappen gezet bij de invulling van het financieel beleid naar een meer integrale benadering van het sturen op kasstromen en het inzichtelijk maken van de waardeontwikkeling van het bezit. Van 2011 tot en eind 2013 is de focus meer gericht geweest op de fusieverkenningen met een collega-corporatie in Zeeuws-Vlaanderen. Dit heeft in ieder geval geleid naar een Strategische Visie voor de sociale volkshuisvestelijke opgave in Zeeuws-Vlaanderen. Na het stopzetten van dit fusietraject heeft Clavis in 2014 een nieuw eigen ondernemingsplan voor de periode 2015-2019 vastgesteld.

In dit ondernemingsplan zullen de overige aanbevelingen uit het visitatierapport weer meer gestalte krijgen. Via aanvullende onderzoeken, zoals het woningmarkt-/betaalbaarheidsonderzoek en de portefeuillestrategie, wordt er tegemoetgekomen aan het definiëren van separate resultaat- en rendementsdoelstellingen en het verder implementeren daarvan in het financieel beleid. Ook worden er nu meerdere scenario's doorgerekend in de nieuwe meerjarenbegroting.

Ambities komende periode

De ambities voor de komende periode zijn vastgelegd in het ondernemingsplan 'Gewoon Sociaal 2015 - 2019'. Deze ambities zijn:

1. Maatschappelijke ambities: onze taakstelling als maatschappelijke organisatie is de zorg voor betaalbare en kwalitatief goede huisvesting voor onze doelgroepen. Door middel van huurkorting willen we onze kernvoorraad betaalbaar houden voor deze doelgroepen.
2. Vastgoedportefeuille: onze woningvoorraad wordt klaargemaakt voor toekomstige ontwikkelingen in de markt. In het portefeuilleplan staan de volgende vastgoedambities opgenomen: - de zorg voor voldoende betaalbare en kwalitatief goede huurwoningen voor de doelgroep, - het zorggeschikt maken van eengezinswoningen, speciale woonvormen, - het in balans houden c.q. krijgen van de prijs-/kwaliteitsverhouding in productmarktcombinaties door o.a. het doorvoeren van basiskwaliteit; - het verhogen van de energieprestatie tot een gemiddeld label B; - het verbeteren van de uitstraling van woningen en het verbeteren van de leefbaarheid van complexen; - het aanbrengen van meer differentiatie in het woningbezit door sloop, verkoop, nieuwbouw, modernisering en renovatie.
3. Organisatie: Clavis kiest voor de ontwikkeling van een slankere, efficiënte organisatie. Het nieuwe ondernemingsplan geeft een andere organisatiestructuur en -cultuur aan. Clavis nieuwe stijl vraagt om een inhoudelijke kwaliteitsslag, versterking van de taakvolwassenheid van medewerkers en het zelfsturend vermogen van de organisatie. Clavis wil toe naar nieuw opdrachtgeverschap, waarbij het onderhoud in de ketensamenwerking wordt belegd. Daarnaast wordt door middel van integraal asset- en portefeuillemanagement professioneel en strategisch sturing gegeven aan vastgoedbeslissingen. Doel is het realiseren van een marktconform rendement.

De uitvoering van het ondernemingsplan wordt uitgewerkt in jaarplannen, zodat de realisatie van de doelstellingen gemonitord wordt.

Robert de Ridder
directeur/bestuurder
februari 2015