



Visitatierapport

Clavis
2019-2022

Clavis

24 juli 2023

Visitatiecommissie

Gert van den Burg, voorzitter

Stefan Cloudt, visitator

Gemma Oosterman, secretaris

Vooraf

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegeelfunctie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 7.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Clavis over de periode 2019-2022. Cognitum heeft ervoor gekozen om de vier nieuwe visitatievelden in Methodiek 7.0 te koppelen aan vier kenmerken van een organisatie. Het visitatieveld 'Maatschappelijke waarde' is vertaald in de 'Verbeeldingskracht' van een corporatie: is zij zich bewust van de omvang van en uitdagingen binnen haar woningmarktgebied. Het tweede visitatieveld 'Maatschappelijke verankering' is gekoppeld aan 'Verbindingskracht': hoe werkt de corporatie binnen haar netwerk en is dat succesvol en wat vinden de belanghebbenden daarvan? Het derde visitatieveld 'Besturing' is gekoppeld aan het thema 'Realisatiekracht': is de corporatie in staat om de ambities te vertalen naar een strategie en daaraan gekoppeld de vraag hoe de besturing binnen de organisatie verloopt. Het vierde visitatieveld "Maatschappelijk capaciteit" heeft Cognitum vertaald in de 'Slagkracht': is de corporatie in staat de ambities en opgaven te realiseren als organisatie en binnen het netwerk. Zijn de financiën op orde en kan de organisatie de opgaven aan. De door Cognitum gekozen vier kenmerken van de organisatie moeten vervolgens een beeld opleveren van de corporatie als 'Teamspeler' Om dat beeld te geven, denkt Cognitum dat er meerwaarde ontstaat.

Stichting Clavis is een woningcorporatie met ongeveer 2.500 verhuureenheden in de stad Terneuzen en het dorp Sluiskil. De corporatie is opgericht in 1914. Clavis richt zich voornamelijk op de doelgroep die zelfstandig moeilijk of niet in huisvesting kan voorzien. De activiteiten van de corporatie gaan echter verder dan dat: Clavis besteedt ook veel aandacht aan de woonomgeving en leefbaarheid van haar werkgebied.

Clavis bezit conform haar portefeuillebeleid voornamelijk sociale huurwoningen.

Bij Clavis werken ultimo 2022 30 medewerkers (27,8 fte) en een flexibele schil van enkele mensen die niet in loondienst zijn. Clavis werkt in ketensamenwerking met onderhoudsbedrijven. De organisatie kent een directeur-bestuurder die verantwoording aflegt aan een raad van commissarissen. Deze bestaat uit vijf leden. Clavis bestaat uit drie bedrijfsonderdelen: 'Klant en Wijken', 'Bedrijfsvoering' en 'Vastgoed. Clavis maakt deel uit van Zuidwest Samen. In dit samenwerkingsverband bundelen 8 woningcorporaties hun kennis en ervaring. Het doel is het behalen van schaalvoordeel. In wisselende coalities werken ze aan ICT, HRM, financiën & control en inkoop onder het motto 'Samen krijgen we meer voor elkaar dan ieder voor zich.'

De prestatieafspraken in Terneuzen en Sluiskil worden gemaakt met de gemeente Terneuzen, collega-corporatie Woongoed West-Vlaanderen, Bewonersraad Clavis en Stichting Huurdersbelangen Woongoed Zeeuws-Vlaanderen.

Clavis heeft prominent in haar missie het woongeluk van haar bewoners staan en hanteert als kernwaarden *samenwerken en elkaar helpen, klantgerichtheid, openheid, lol, plezier, enthousiasme en eigenaarschap en verantwoordelijkheid.*

Inhoudsopgave

Vooraf	2
Inhoudsopgave.....	3
Position paper Clavis	4
1. Recensie en samenvatting.....	9
1.1 Recensie.....	9
1.2 De visitatie van Clavis in één oogopslag	12
1.3 SWOT	13
2. Maatschappelijke waarde	14
2.1 De opgaven van Clavis	14
2.2 Bereikte resultaten	14
2.3 Waardering voor de resultaten en de manier van samenwerken	17
2.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	18
2.5 Bewonder- en verwonderpunten	18
3. Maatschappelijke verankering	19
3.1 Belanghebbenden over Clavis	19
3.2 Clavis als samenwerkingspartner	19
3.3 De reputatie van Clavis	20
3.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	21
3.5 Bewonder- en verwonderpunten	21
4. Besturing.....	22
4.1 Strategie en sturing	22
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	23
4.3 Leer- en verbeterpunten	24
4.4 Bewonder- en verwonderpunten	24
5. Maatschappelijke capaciteit	25
5.1 Financiële capaciteit	25
5.2 Organisatiecapaciteit	25
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	26
5.4 Leer- en verbeterpunten	27
5.5 Bewonder- en verwonderpunten	27
Bestuurlijke reactie van Clavis.....	28
Bijlage 1 - Onafhankelijkheidsverklaringen	32

Position paper Clavis

Hieronder treft u de position paper aan van de hand van de bestuurder van Clavis.

Position paper

Voorwoord

Clavis laat eens per 4 jaar een visitatie uitvoeren; deze richt zich op het maatschappelijk functioneren van corporaties. Clavis onderstreept het belang hiervan en maakt zich op voor de visitatie 2020-2023.

Terugblik vorige visitatie

Bij de vorige visitatie 2015-2019 werd Clavis gekarakteriseerd als een kleine, maar ambitieuze en betrokken woningcorporatie. Vooral de sociale rol van Clavis werd geprezen, evenals de open houding en de mate waarin werd meegedacht richting de belanghebbenden, hetgeen zich vooral in het laatste jaar van de visitatieperiode extra had gemanifesteerd. Clavis ontving een mooie waardering voor de prestaties. Op basis van de 6.0 methodiek scoorde Clavis op de verschillende onderdelen namelijk een ruime voldoende (6,7 tot 7,5). Clavis heeft de verbeterpunten uit de vorige visitatie serieus opgepakt en de prestaties verbeterd. De afgelopen vier jaar lag het accent vooral op verduurzaming van het woningbezit en professionalisering van de organisatie. In de komende jaren blijft dit nog steeds aan de orde, maar wordt de blik – nog meer dan voorgaande jaren – ook meer naar buiten gericht.

Welke lessen uit de vorige visitatie heeft de corporatie in de praktijk gebracht?

De visitatiecommissie heeft in het visitatierapport 2015-2019 de volgende aandachtspunten meegegeven:

- ✓ *Blijf mogelijkheden onderzoeken om aanvullende thema's voor prestatieafspraken te identificeren, zodat de afspraken nog beter aansluiten op de lokale context:* Op initiatief van Clavis zijn de prestatie-afspraken opnieuw vormgegeven en is er voor een bottom-up benadering gekozen, met meerdere partijen, zoals ook zorg en welzijn.
- ✓ *Wees zichtbaarder aanwezig in de wijken:* Clavis heeft twee gebiedscoördinatoren, en twee gebiedsbeheerders (waarvan één met huismeesterfunctie) dagelijks hard aan het werk om wijken schoon, heel en veilig te hebben en houden en er wordt nauw met de gemeente samengewerkt. Tevens rijdt er ook een servicemonteur van Clavis rond die 1x per jaar bij de bewoners binnenkomt die een serviceonderhoudscontract hebben.
- ✓ *Manage de verwachtingen met betrekking tot het herstructureren, renoveren en verduurzamen van de woningvoorraad en draag de keuzes daaromtrent uit.* Clavis is helder geweest over de omvang van haar opgave, vooral richting gemeente, en heeft haar opgave helder verwoord in de prestatieafspraken, alsmede ook besproken in de kwartaaloverleggen met de wethouders.
- ✓ *Geef door middel van onderzoek en communicatie belanghebbenden inzicht in de toekomstige woningbehoefte, onder andere voor specifieke doelgroepen zoals jongeren en ouderen;* Clavis heeft recentelijke (eind 2022) een herijking van haar portefeuilleplan laten plaatsvinden.
- ✓ *Versterk de PDCA-cyclus door in het nieuwe ondernemingsplan SMART-geformuleerde doelstellingen te onderscheiden en de doelstellingen herkenbaar terug te laten komen in de periodieke rapportage;* Voor de opvolging van de realisatie van de doelen uit het ondernemingsplan zijn deze opgenomen in de dashboard en worden ook vertaald naar iedere afdeling in de verschillende jaarplannen. Daarnaast is dit ook verder vertaald in de tertiaalrapportages die zowel voor de RvC als Mt worden gemaakt.

Waar de corporatie voor staat (missie/visie)

Clavis gaat voor het woongeluk van haar bewoners. Dat doen wij door het bieden van:

- ✓ een kwalitatieve, duurzame en betaalbare woning in een goede wijk;
- ✓ goede service en dienstverlening met meer persoonlijk contact naar de bewoner en 'klant';
- ✓ maatwerk gericht op de vraag en behoefte van de individuele bewoner en klant;
- ✓ lokale gebondenheid en kennis van de mensen en het gebied waarin Clavis actief is. Daarbij pakt Clavis een prominente rol in het partnernetwerk in Zeeuws-Vlaanderen.

Wat de corporatie wil bereiken (doelen)

Het ondernemingsplan 2020-2024 kent vijf strategische thema's:

1. Dichter bij de klant
2. Leefbare wijken en buurten: woongeluk
3. Wensportefeuille: beschikbaar, passend, duurzaam en betaalbaar

4. Organisatie: naar een organisatie die effectief samenwerkt als team
5. Financieel: bewust presteren naar vermogen.

Per thema zijn een concrete doelen geformuleerd die door de afdelingen zijn vertaald naar plannen en opgaven en verder zijn opgepakt en uitgevoerd.

Waar staat Clavis nu met het realiseren van deze missie/visie en doelen en wat kan beter

Clavis heeft voor het ondernemingsplan 2020-2024 een realisatie-monitor opgesteld die periodiek is besproken. Hieruit komt naar voren, dat Clavis een groot deel, ongeveer driekwart van de doelstellingen heeft gehaald. De overige deel van de doelstellingen is zeker nog haalbaar in de laatste periode van het ondernemingsplan. Daarnaast kan het ook voorkomen, dat een paar doelstellingen in de loop der tijd zijn ingehaald door de realiteit en/of zijn gewijzigd.

Clavis heeft veel bereikt en uitgevoerd de afgelopen vier jaar. Op organisatorisch vlak is zijn mooie en belangrijke stappen gezet naar een professionelere organisatie. Er is veel geïnvesteerd in de medewerkers en de cultuur binnen Clavis. Hierin zijn mooie resultaten bereikt en heeft groei plaatsgevonden, nu is het ook van belang dat we dit verder gaan doorvertalen naar onze bewoners en klanten. Dat zij echt gaan merken dat Clavis werkt aan hun woongeluk en dit steeds beter gaan merken aan onze dienstverlening, zowel van de eigen organisatie als bij de samenwerkende ketenpartners.

Wat heeft de corporatie de afgelopen vier jaren bereikt op het gebied van:

De maatschappelijke waarde: Welke opgaven liggen er en wat doet de corporatie? De opgaven en de daarin behaalde resultaten staan hierin centraal.

Verduurzaming van het woningbezit:

Clavis heeft in de afgelopen jaren hard gewerkt aan de verduurzaming van de woningvoorraad met een groot pakket aan verduurzamingsmaatregelen, zoals vloer-, dak- en spouwisolatie, HR++-glas, zonnepanelen en mechanische balansventilatie. Dit heeft geleid tot het behalen van gemiddeld label B van het woningbezit in 2020. Hiermee was deze doelstelling eerder behaald dan verwacht en was Clavis landelijk de grootste energielabelstijger. In totaal zijn de laatste jaren zo'n 640 woningen verduurzaamd, dat is meer dan 25% van ons woningbezit, waarbij bijna alle woningen naar minimaal label A+ zijn gegaan. Ook zijn in de afgelopen jaren ca. 55% van onze eengezinswoningen voorzien van zonnepanelen.

Kwaliteit van wijken en buurten:

- ✓ **Wijkvernieuwing:** In de wijk Lievenspolder heeft Clavis op de plaats van een oude school 16 appartementen gerealiseerd voor huisvesting van cliënten van Zeeuwse Gronden.
- ✓ **Verbetering binnenstad:** Clavis is in samenwerking met de gemeente in 2019 gestart met het sloop/nieuwbouw-project Nieuwstraat Zuid. Dit project omvat de bouw van kantoorruimte en dagbesteding voor Zeeuwse Gronden en 10 appartementen voor Clavis.
- ✓ **Leefbaarheidsenquête:** Clavis heeft een leefbaarheidsbeleid opgesteld naar aanleiding van een leefbaarheidsenquête, die bij alle huurders is uitgezet. Op basis hiervan worden wijkplannen ontwikkeld.

Klanttevredenheid:

Clavis streeft naar een klanttevredenheid van 8,5 in 2024. Met het project Klanthousiasme is samen met de ketenpartners in kaart gebracht wat hiervoor nodig is om het reparatieproces verder te optimaliseren. Er wordt gestuurd op de klanttevredenheidsscore en KPI's.

Visie wonen en zorg:

Clavis ontwikkelt samen met ZorgSaam een visie op wonen en zorg. Daarbij hoort ook een up-to-date woongebied (Bachten Dieke) voor ouderen met een hulpvraag en integratie van huisvesting voor mensen met langdurige zorgbehoefte en reguliere huisvesting.

Maatschappelijke verankering: Hoe verbonden is de corporatie? Hebben huurders en overige belanghebbenden invloed op de corporatie en hoe concreet en tastbaar is deze?

Bewonersraad Clavis:

De huurdersbelangenvereniging, De Bewonersraad Clavis, is een belangrijk gesprekspartner en aanspreekpunt voor Clavis, er vindt regelmatig overleg plaats. In deze periode heeft De Bewonersraad extra

ondersteuning gekregen om haar rol en taak beter en volwaardiger te kunnen vervullen. De woningwet en de prestatieafspraken vragen een volwaardige bijdrage, dan is een passende ondersteuning nodig om dit te kunnen realiseren.

De Bewonersraad wordt nauw betrokken bij en heeft invloed op het beleid van Clavis. Zo was De Bewonersraad betrokken bij o.a. het ondernemingsplan 2020-2024, huurverhogingen, aanbidding zonnepanelen, het servicekostenbeleid, het leefbaarheidsbeleid en de prestatieafspraken van de afgelopen periode, maar zeker ook bij de vernieuwende opzet voor de lange termijn prestatieafspraken 2022-2024.

Weer Thuis:

Op initiatief van Clavis is het actieprogramma Weer Thuis opgestart, voor huisvesting vanuit uitstroom vanuit GGZ met als doel om te komen tot een gezamenlijke regionale aanpak. Dit heeft geleid tot een convenant met werkafspraken over o.a. wijze van uitstroom, spreiding van uitstromers en een uitstroommonitor. Iedere gemeente heeft een Team Thuis ingericht, waarbinnen ook afspraken zijn gemaakt over woonbegeleiding.

Besturing: Hoe doet de corporatie het? Hier gaat het om het proces van strategievorming en sturing op prestaties.

Processturing:

Clavis heeft een realisatiemonitor voor de (sub)doelen van het ondernemingsplan 2020-2024 opgesteld. Ook zijn jaarplannen per afdeling opgesteld. Daarnaast is in de afgelopen jaren een dashboard geïmplementeerd, die de besturing van de organisatie ondersteunt. Het toont in één scherm een beperkt aantal indicatoren, dat inzicht geeft in de mate waarin doelstellingen zijn behaald. Tevens is de tertiaalrapportage ook verder verbeterd en aangescherpt, zodat deze rapportage ook een duidelijk inzicht geeft en een meer sturend karakter heeft gekregen, ten opzichte van de meer informatieve aard van voorheen. Er worden ook doorlopend klanttevredenheidsenquêtes uitgevoerd op de onderdelen woning betrekken, woning verlaten en reparatieverzoeken. De resultaten worden besproken in de stuurgroep- en werkgroep-overleggen met de ketenpartners.

Organisatieontwikkeling:

Het organisatie-ontwikkelingstraject van Per4mance is in drie jaar doorlopen. Het doel is bereikt om te komen tot een betere teameffectiviteit en een andere gedragcultuur. De resultaten lieten op alle onderdelen een enorme verbetering zien. Stap voor stap is toegewerkt naar een positieve werkcultuur, waarbij betekenis, voldoening, verbinding en plezier centraal staan. Er is hierdoor mede een Cultuurmanifest opgesteld, waarin o.a. staat hoe binnen Clavis samengewerkt wordt en wat wij verwachten van elke medewerker van Clavis over bijv. houding en gedrag.

Maatschappelijke capaciteit: Is de corporatie financieel en organisatorisch toegerust voor de opgaven?

Financieel:

Clavis borgt haar financiële continuïteit goed. Alle ratio's voldoen aan de externe normen. De vermogensinzet van Clavis past bij de opgaven. Het vermogen is onder meer ingezet om herstructurering en nieuwbouw te plegen, huren betaalbaar te houden en woningen te verbeteren en verduurzamen.

Organisatorisch:

In de meerjarenplannen en voortgangsrapportages worden alle doelstellingen consequent verwoord en op voortgang beoordeeld.

Ten opzichte van het vorige visitatierapport heeft Clavis organisatorisch wijzigingen doorgevoerd, zowel als het gaat om de structuur als de kwantiteit en kwaliteit van de organisatie. De afdeling Vastgoed is toegevoegd aan de organisatiestructuur en de organisatie is gegroeid naar ca. 30 medewerkers.

Met Strategische PersoneelsOntwikkeling is het verschil concreet gemaakt tussen benodigd en beschikbaar personeel in de toekomst (kwantitatief en kwalitatief). Hierbij hebben we stilgestaan bij vragen zoals: Kunnen onze medewerkers mee veranderen met de organisatie? Wat moeten onze medewerkers daarvoor kunnen en willen? In een sessie Medewerker van de Toekomst hebben medewerkers hierover nagedacht. In de complexe en snel veranderende woningmarkt zijn dit essentiële vragen om een antwoord op te vinden.

Wat wil de corporatie bereiken

Op dit moment is Clavis bezig met het nieuwe ondernemingsplan voor de jaren 2024-2028. De speerpunten worden nog verder bepaald en vormgegeven. Als richting kan het volgende worden meegegeven.

De maatschappelijke waarde

Verduurzaming:

- ✓ Versnellen verduurzaming in combinatie met het invoeren van concrete maatregelen om energiearmoede te verminderen;
- ✓ Een belangrijke rol in de verduurzamingsopgave is de warmtevisie, die de lokale overheden moeten opstellen. Deze warmtevisie geeft aan welke toekomstige warmtevoorziening(en) kansrijk zijn per buurt of wijk. Dit helpt Clavis bij het nemen van investeringsbeslissingen op het gebied van duurzaamheid, zodat de juiste investering op de juiste plaats en tijd komt.

Leefbaarheid:

In 2022 is het leefbaarheidsbeleid vastgesteld. De resultaten van een huurdersenquête zijn hierin meegenomen. Er worden leefbaarheidsprojecten uitgezet in samenwerking met diverse partijen, die in de wijk werkzaam zijn. Op basis van het leefbaarheidsbeleid gaan wijkplannen ontwikkeld worden; door uitval van één van onze gebiedscoördinatoren is dit project helaas uitgesteld.

Totaalplan Binnenstad Terneuzen:

Het Totaalplan Binnenstad is een visie, die de gemeente heeft opgesteld om een Binnenstad (terug) te krijgen die past bij de plek en positie die Terneuzen heeft, als kernstad en economische hart van Zeeuws-Vlaanderen. Deze gaat voorzien in een woon- en leefklimaat die aansluit op deze ambitie en deze uitstraalt. Als Clavis willen wij graag in dit Totaalplan onze bijdrage leveren en zien het belang van een duurzame en leefbare Binnenstad als een belangrijke visitekaartje voor de overige wijken en buurten in Terneuzen, zelfs voor de gehele gemeente. Het Totaalplan kent een viertal zgn. 'vliegwielpjecten', waarbij De Raadsledenbuurt in de oude binnenstad van Terneuzen er één van is, deze buurt is zeker toe aan positieve verandering. Met ondersteuning werkt de gemeente nu samen met Clavis en haar bewoners aan een plan voor het opknappen van deze buurt. Dit geldt ook voor de andere deelprojecten.

Maatschappelijke verankering

De Bewonersraad is nauw betrokken geweest bij de opstelling van de prestatieafspraken 2022-2025. De uitvoering hiervan gebeurt door middel van thema-werkgroepen. De Bewonersraad wordt hierbij betrokken en neemt bij een aantal werkgroepen deel aan de gesprekken. Daarnaast worden zij ook geïnformeerd en op de hoogte gehouden over de voortgang van de prestatieafspraken middels een aantal overleggen met de gemeente en Clavis.

Besturing/Maatschappelijke capaciteit

Financieel:

Clavis zet haar financiële middelen in om aan haar volkshuisvestelijke opgave te kunnen voldoen. Om dit mogelijk te maken gaat Clavis efficiënt te werk.

Organisatorisch:

Door voortdurend in de ontwikkeling van onze medewerkers te investeren, werken wij continu aan het verder professionaliseren en flexibiliseren van onze organisatie. Het verder optimaliseren van de datakwaliteit en processen en het excelleren in de uitvoering leidt tot een plattere en adaptieve organisatie die flexibel kan anticiperen op de snel veranderende omgeving. Ook het opstellen van rolbeschrijvingen draagt hieraan bij. De komende jaren komt het accent te liggen op evaluatie, het doorlopen van de PDCA-cyclus en 'leren en verbeteren'.

Welke leervragen en verantwoordingspunten zijn van belang voor de huidige visitatie?

Netwerksamenwerking tussen zorginstellingen, welzijnsinstellingen en woningcorporaties kan leiden tot verbetering van de kwaliteit van zorg, welzijn en huisvesting voor kwetsbare groepen verbeteren. Door de samenwerking kan er gezamenlijk beleid worden ontwikkeld en uitgevoerd op het gebied van huisvesting en zorg, en kan kennis en expertise worden gedeeld tussen de verschillende partijen, wat kan leiden tot betere zorg en ondersteuning van bewoners. Op basis van de nieuwe visitatiemethodiek wil Clavis graag weten of de netwerksamenwerking is geslaagd c.q. hoe deze een impuls kan krijgen. Specifiek wordt gekeken naar:

- ✓ Intentieovereenkomst Clavis - ZorgSaam m.b.t. Wonen en zorg
- ✓ Bewonersparticipatie, specifiek de samenwerking met de Bewonersraad
- ✓ Project Weer Thuis.

Een goed werkende woningmarkt vraagt regionale samenwerking tussen Zeeuws-vlaamse woningcorporaties vanuit regiospecifieke woonopgaven en maatschappelijke opgaven. Daarnaast worden de krachten van 8 woningcorporaties gebundeld in het samenwerkingsverband ZuidWestSamen. Er wordt samengewerkt op het gebied van vastgoed, verzekeringen, ICT, financiën & control, inkoop en HRM. Voordelen van deze samenwerking zijn kostenbesparingen en kennisdeling. Hierdoor kunnen we als woningcorporaties van elkaar leren en elkaar versterken.

Terneuzen, april 2023

Ruben Karel,

Directeur/bestuurder

1. Recensie en samenvatting

In dit hoofdstuk treft u de reflectie van de visitatiecommissie op de bevindingen uit de visitatie, de prestaties van de corporatie en op de position paper van de bestuurder. Daarnaast wordt, schematisch, een samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen en het oordeel van de commissie.

1.1 Recensie

Als relatief kleine woningcorporatie heeft Clavis veel bereikt in de visitatieperiode.

Belangrijk is om daarbij als achtergrond mee te nemen dat tot 2017 werd gedacht dat het aantal inwoners in Zeeuws-Vlaanderen zou gaan krimpen. Vanaf 2017 is dat beeld gekanteld. In de jaren daarna werd uitgegaan van een stabiel aantal inwoners en momenteel wordt door bestuurders van de gemeente Terneuzen voorzichtig gesproken over groei.

Tegen de achtergrond van deze schuivende panelen is de corporatie voorzichtig te werk gegaan. In de visitatieperiode was de inzet van de corporatie gericht op stabiliteit van het bezit. Dat wil zeggen niet meer bijbouwen en per saldo ook niet slopen of verkopen. Als belangrijke opgave werd door Clavis naast kwaliteit en duurzaamheid van het bezit ingezet op leefbaarheid onder het motto: "Hoe hou je het netjes en leefbaar?". Daarnaast is in de huidige visitatieperiode veel aandacht gegeven aan ouderen en hun zorgbehoefte en het project 'Weer thuis', waarbij cliënten uit zorginstellingen een woonplek in de wijk krijgen.

Langzaam ontvouwt het beeld dat er grote opgave ligt op het vlak van (sociale) huisvesting in Terneuzen. Daarbij spelen de volgende factoren een rol:

- Terneuzen en Sluiskil hebben op dit moment een sociaal verhuursegment van 18% van het aantal totale woningen. In de nationale prestatieafspraken is er een doelstelling van 30% sociale woningbouw afgesproken die ook invloed gaat hebben op de woonagenda in Zeeuws-Vlaanderen.
- Terneuzen is de stad in Zeeland met de meeste inwoners. Door het voorzieningenniveau is het voor een groep mensen aantrekkelijker om in de stad te wonen dan de omliggende kernen.
- De binnenstad van Terneuzen kent relatief veel leegstand van winkels, verouderde woningen en een eenzijdig woningaanbod. Er zal in deze binnenstad aanzienlijk ontwikkeld en geïnvesteerd moeten worden voor een aantrekkelijk woon- en werkklimaat. Deze ontwikkeling overstijgt het werkgebied van corporaties en zal om een intensieve samenwerking vragen tussen de gemeente, private investeerders, corporaties, en andere maatschappelijke partijen.

Gecombineerd zorgen deze factoren dat de kans groot is dat de beschikbare middelen van Clavis zowel op het gebied van organisatiecapaciteit als financieel te beperkt zijn om volledig te voorzien in de behoefte op het gebied van sociale huisvesting.

Om deze uitdaging aan te pakken ligt een vorm van samenwerking met Woongoed Zeeuws-Vlaanderen voor de hand. Deze corporatie beschikt namelijk over financiële capaciteit om (een deel van) de opgave in te vullen. Tijdens de gesprekken die de visitatiecommissie voerde werd duidelijk dat er in het verleden een informeel 'herenakkoord' is afgesproken waarbij Clavis zich concentreert op de kernen Sluiskil en Terneuzen en Woongoed Zeeuws-Vlaanderen op de overige kernen rondom Terneuzen. Ook kwam aan de orde dat in het verleden mislukte pogingen zijn gedaan om de twee corporaties te laten fuseren.

De visitatiecommissie ziet mogelijkheden voor samenwerking tussen de twee corporaties, zonder dat daarbij sprake hoeft te zijn van een fusie of overname. Beide corporaties hebben complementaire kwaliteiten. Bovendien is tijdens het proces van het maken van prestatieafspraken gebleken dat inzet van een procesbegeleider enorm heeft geholpen om gezamenlijk met (beide) corporaties, huurdersvertegenwoordigers en gemeenten tot samenwerking en resultaat te komen. De visitatiecommissie geeft in overweging bij het ontwikkelen van plannen voor de binnenstad van Terneuzen op een soortgelijke wijze te werken met een onafhankelijke procesbegeleider.

In deze recensie heeft de commissie vanuit de doelstellingen van de nieuwe methodiek 7.0 Clavis beoordeeld vanuit een viertal optieken: heeft de corporatie verbeeldingskracht over wat speelt in haar woningmarkt (maatschappelijke waarde), bezit zij over voldoende verbinding met relevante partijen (verankering), weet zij resultaten te realiseren (besturing) en heeft zij voldoende slagkracht (capaciteit)?



Verbeeldingskracht

De commissie is overtuigd van de bij Clavis levende verbeeldingskracht. De corporatie presteert goed. Bij het project 'Weer thuis' laat Clavis zich zien als een betrouwbare partner die ruimhartig en snel huisvesting beschikbaar stelt voor cliënten van zorginstellingen die klaar zijn voor zelfstandig huisvesting in de wijk.

Op het gebied van leefbaarheid is veel bereikt in samenwerking met buurtbewoners en medewerkers van de gemeente. Het gaat niet alleen om de fysieke omgeving maar ook om het ondersteunen van buurbemiddeling, waarbij Clavis rekening houdt met de achtergrond en situatie van

betrokkenen.

Op het gebied van zorgvastgoed en ouderenhuisvesting springt het project De Veste eruit. Clavis renoveerde en verduurzaamde het vastgoed. Zorg- en welzijnspartijen zorgen voor verdere ondersteuning in het complex waar 10 procent van de huurders van Clavis woont.

Bijzondere waardering verdienen de activiteiten op het gebied van bewonersparticipatie. Clavis faciliteerde de Bewonersraad zodat zij hun taak zoals bedoeld in de overlegwet waar kunnen maken. De Bewonersraad voelt zich gehoord en begrepen en volwaardig gesprekspartner. Zowel in de reguliere overleggen als tijdens het proces van maken van prestatieafspraken. Een logische vervolgstap is het betrekken van bewonerscommissies bij het beleid en de uitvoering daarvan.

Tot slot laat Clavis op het terrein van nieuwkomers en spoedzoekers zien dat ze ondanks een beperkt beschikbaar bestand wil meedenken en meewerken aan oplossingen.



Verbindingskracht

Ook met betrekking tot verbindingskracht presteert Clavis goed. Alle partijen die de commissie gesproken heeft, zien Clavis als een partij die de verbinding zoekt. Zij waarderen de manier van samenwerken en zien Clavis als betrouwbaar, betrokken en loyaal. Samenwerking uit zich bijvoorbeeld door het actief meedoen aan de wijkteams, in leefbaarheidsprojecten en in samenwerkingen rondom zorg, plaatsing van woningzoekenden en prestatieafspraken.

Clavis gaat hier ver in. Naast het al genoemde in positie brengen van de Bewonersraad werden bijvoorbeeld zorgpartijen bevraagd voorafgaand aan het proces van het maken van prestatieafspraken.



Realisatiekracht

Op alle onderdelen van haar maatschappelijke rol zoals beschikbaarheid, leefbaarheid, betaalbaarheid en verduurzaming is Clavis goed bezig en worden met collega's en gemeenten prestatieafspraken gemaakt om zaken te realiseren.

Wat opvalt is dat de visie uit het ondernemingsplan leidend is in de uitvoering van activiteiten. Die visie is robuust en verandert niet zomaar bij het minste of geringste. Daardoor kan de sturing voor een deel impliciet gebeuren en wordt veel verantwoordelijkheid bij medewerkers gelegd die elkaar meer en meer aanspreken op het realiseren van prestaties.

Er wordt geredeneerd vanuit de bedoeling van de visie. Het proces is in eerste instantie belangrijker dan het resultaat. Clavis redeneert dat als de juiste stappen worden gezet, de resultaten vanzelf volgen. Daarbij wordt wel

degelijk periodiek gekeken of binnen (landelijke) normenkaders wordt gebleven. De visitatiecommissie beschouwt deze wijze sturen op prestaties als passend. Wel ziet de visitatiecommissie mogelijkheden om in de verslaglegging de verantwoording van de besturing te verbeteren door gerealiseerde prestaties te koppelen aan de speerpunten en ambities uit het ondernemingsplan. De wijze van besturing wordt daardoor transparanter en makkelijker te volgen voor buitenstaanders.



Slagkracht

De meerjarenbegroting laat zien dat Clavis de financiële grenzen steeds meer opzoekt wat zich uit in verschillende ratio's. De corporatie wil het vermogen maximaal inzetten en heeft voldoende aanpassingsvermogen om plannen op tijd bij te sturen als de grenzen van de ratio's in beeld komen.

Het verstevigen van de afdeling Vastgoed draagt zowel bij aan de realisatiekracht als de slagkracht. Het optimaliseren van de werkprocessen voor vastgoedbeheer, onderhoud, renovatie en projectontwikkeling draagt bij aan het vergroten van de organisatiecapaciteit.

De ingezette organisatieontwikkeling en cultuurverandering hebben een positief effect op samenwerking (intern en extern, eigenaarschap en resultaten). Dit komt onder andere doordat het beter benutten van kwaliteiten en competenties ook heeft geleid tot nieuw elan.

De kwetsbaarheid van Clavis zit in de relatief kleine omvang, waardoor het moeilijk is om (langdurige) uitval van medewerkers op te vangen. Een oplossing daarvoor ligt in het werken met een flexibele schil voor tijdelijke capaciteit en specifieke expertise.

Aandachtspunten

De visitatiecommissie ziet de volgende aandachtspunten voor Clavis:

1. Het oppakken van de opgave in de binnenstad van Terneuzen in nauwe samenwerking met Woongood Zeeuws-Vlaanderen, de gemeente en andere betrokken partijen, zo mogelijk begeleid door een externe procesbegeleider.
2. Het uitbouwen van de bewonersparticipatie door het betrekken van bewonerscommissies bij het beleid en de uitvoering daarvan.
3. Het verder uitbouwen van de besturing door gerealiseerde prestaties te koppelen aan de speerpunten en ambities uit het ondernemingsplan.
4. Het doorontwikkelen van de organisatie en cultuur voortbouwend op de al ingezette activiteiten op dit vlak.
5. Het verminderen van de kwetsbaarheid van Clavis door het werken met een flexibele schil voor tijdelijke capaciteit en specifieke expertise.

1.2 De visitatie van Clavis in één oogopslag

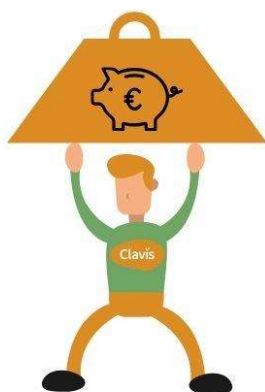
Maatschappelijke waarde van Clavis is goed

Clavis heeft als een kleine betrouwbare organisatie met betrokken medewerkers veel bereikt. Op de thema's: **Weer Thuis (uitstroom beschermd wonen), leefbaarheid, bewonersparticipatie, zorgvastgoed/ ouderenhuisvesting en nieuwkomers/ spoedzoekende Oekraïners**, is maatschappelijke waarde toegevoegd. We zien dat Clavis zich als (lerende) organisatie in de visitatieperiode heeft ontwikkeld en dat ook in het netwerk wordt geleerd. Vaak speelt Clavis daarin een stimulerende rol. We zien ook dat de opgave aan het veranderen is. De prestatieafspraken zijn al ambitieus, recent is duidelijk geworden dat de maatschappelijke behoefte nog groter is. De visitatiecommissie concludeert dat Clavis goed heeft gepresteerd ten opzichte van de opgaven.



Maatschappelijke verankering van Clavis is goed

De zichtbaarheid en aanwezigheid van Clavis in Terneuzen en omgeving wordt door huurders en samenwerkingspartners herkend en gewaardeerd. De belanghebbenden typeren Clavis als een prettige samenwerkingspartner, een teamplayer met een goede reputatie. De maatschappelijke verankering van de corporatie is goed, de samenwerking verloopt in het algemeen goed en de corporatie laat zien open te staan voor zienswijzen van huurders en andere betrokkenen.



De maatschappelijke capaciteit van Clavis

Clavis is een financieel gezonde corporatie die zich inzet om te presteren naar vermogen. De organisatie is klein en dat brengt specifieke risico's met zich mee, met name de kwetsbaarheid is een bedreiging. Clavis was in de visitatieperiode zowel financieel als organisatorisch voldoende toegerust voor de opgaven. De uitdagingen voor de toekomst zijn echter groot.



Aandachtspunten van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft een aantal aandachtspunten geformuleerd voor Clavis:

1. Pak de opgave in de binnenstad van Terneuzen in nauwe samenwerking met Woongoed Zeeuws-Vlaanderen, de gemeente en andere betrokken partijen op, zo mogelijk begeleid door een externe procesbegeleider.
2. Bouw de bewonersparticipatie uit door het betrekken van bewonerscommissies bij het beleid en de uitvoering daarvan.
3. Bouw besturing verder uit door gerealiseerde prestaties te koppelen aan de speerpunten en ambities uit het ondernemingsplan.
4. Ontwikkel de organisatie en cultuur door en bouw voort op de al ingezette activiteiten op dit vlak.
5. Verminder de kwetsbaarheid van Clavis door het werken met een flexibele schil voor tijdelijke capaciteit en specifieke expertise.

De besturing van Clavis

Clavis heeft de besturing op orde omdat ze de strategie- en prestatie-instrumenten slim inzetten om de maatschappelijke opgaven te realiseren. De corporatie zet haar lange termijnvisie in als drijfveer. Er zijn duidelijke inhoudelijke keuzes gemaakt voor de focuspunten en daarop wordt gestuurd. De interne organisatie is fors veranderd met name op de gebieden vastgoedsturing, leefbaarheid en cultuur.



1.3 SWOT

In onderstaande SWOT-matrix worden de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen die de visitatiecommissie heeft vastgesteld schematisch samengevat.

Sterke punten	Verbeterpunten
• Laagdrempelig toegankelijk en zichtbaar in de wijk • Betrouwbare, voorspelbare en loyale teamspeler • Kleine werkorganisatie die veel werk verzet • Ontwikkeling van organisatie en organisatiecultuur • Verbinder in het netwerk • Stimulator van bewonersparticipatie • Veel aandacht voor huisvesting van kwetsbare groepen (zorg, ouderen, spoedzoekers) • Neemt samenwerken op basis van gelijkwaardigheid met gemeente en huurders zeer serieus • Pakt rol in netwerk van maatschappelijke partijen in de wijk	• Schaalgrootte in relatie tot opgaven maakt kwetsbaar • Veel werk wordt ad-hoc opgepakt, verankering in de organisatie vraagt aandacht • Kwaliteit prognoses • Expliciteren besturing (op onderdelen) – volgbaar maken van prestaties voor buitenstaanders en normering verbeteren • Participatie bewonerscommissies in beleid en uitvoering
Kansen	Bedreigingen
• Versterken samenwerking met gemeente, Woongood Zeeuws-Vlaanderen en andere partijen bij ontwikkeling binnenstad Terneuzen	• Schaal van corporatie in relatie tot de revitaliseringsopgave in de binnenstad van Terneuzen • Gebrek aan grondposities en bezit in binnenstad Terneuzen

2. Maatschappelijke waarde

Dit visitatieveld richt zich op de prestaties van de corporaties in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Centraal hierin staan de opgaven en de daarin behaalde resultaten.

2.1 De opgaven van Clavis

De gemeente Terneuzen heeft samen met Hulst en Sluis het beleid vastgelegd in de [regionale woonvisie](#) voor Zeeuws-Vlaanderen. Terneuzen heeft als aanvulling hierop het ondersteunende uitvoeringsprogramma wonen en profielen van elf kernen gemaakt. Clavis sluit daarop aan met het ondernemingsplan 2020-2024 “Woongeluk Met Elkaar”¹. Dit plan kent als thema’s:

- Dichter bij de klant,
- Leefbare wijken en buurten; woongeluk,
- Betaalbare, duurzame passende en beschikbare woningen
- Een effectieve en klantgerichte organisatie
- Van financieel op orde naar bewust presteren naar vermogen.

Tegen deze achtergrond zijn door de visitatiecommissie met Clavis thema’s gekozen die een goed beeld geven van hoe de corporatie werkt en samenwerkt in Terneuzen en Sluiskil. De gekozen thema’s zijn:

- Weer Thuis, dit is een samenwerkingsverband waarbij met meerdere partners wordt ingezet om mensen uit de maatschappelijke opvang en beschermd wonen te laten doorstromen naar een eigen woning;
- leefbaarheid;
- zorgvastgoed en ouderenhuisvesting;
- bewonersparticipatie;
- nieuwkomers en spoedzoekende Oekraïners

Aan de hand van deze thema’s worden sfeerbeelden van Clavis en haar samenwerkingspartners opgebouwd. Deze zijn gebaseerd op documenten en gesprekken over de thema’s met medewerkers van Clavis, huurders en andere samenwerkingspartners en onderbouwd en verrijkt met waarderingen en inzichten uit enquêtes.

2.2 Bereikte resultaten



Weer Thuis

Op initiatief van Clavis is in 2019 het programma “Weer Thuis”² voor de regio Zeeuws-Vlaanderen opgestart. In de laatste 1,5 jaar zijn ongeveer 40 personen uit de maatschappelijke opvang, GGZ-instelling of beschermde woonvorm verhuisd naar een huis in de wijk.

Elk kwartaal is er een gesprek tussen opvangorganisatie, cliënt en corporaties om te kijken waar welke cliënt het beste kan wonen. Daarna volgt een uitgebreider gesprek met de corporatie. Veel mensen zijn jong en willen graag in de stad Terneuzen wonen omdat daar meer reuring en

faciliteiten zijn dan in de omliggende kernen. De woningzoekende wordt direct bemiddeld en vindt binnen een half jaar een woning. Clavis huisvest verreweg de meeste van deze woningzoekenden, waarbij het beleid is om maximaal 25% van de vrijkomende woningen voor deze groep te bestemmen. De intake door Clavis wordt goed vormgegeven in de samenwerking met gemeente en uitvoeringsorganisatie voor WMO Aan-z. Clavis doet de toewijzing en begeleiding van bewoners waar nodig samen in het netwerk en geeft hier handen en voeten aan. De externe adviseur van het project benadrukte in het gesprek met de visitatiecommissie het belang om ook

¹ [Klik hier voor de infographic.](#)

² In 2021 is dit programma formeel gestart na ondertekening van een regionaal bestuurlijk convenant. Participanten zijn: de Zeeuws-Vlaamse gemeenten, woningcorporaties en zorginstellingen. In mei 2021 werd het eerste huurcontract via “Weer Thuis” afgesloten.

bestuurlijk het commitment steeds te herbevestigen tussen de drie wethouders, de corporatiedirecteuren en de bestuurders van zorginstellingen. Dit gebeurt in de praktijk op basis van periodieke evaluaties.

Wat ging goed:



- De samenwerking tussen Clavis, gemeente en WMO-uitvoeringsorganisatie Aan-z bij de intake.
- De samenwerking in de toewijzing en begeleiding in het netwerk waardoor er geen overlast ontstaat in de wijk.

Leefbaarheid

Clavis heeft een leefbaarheidsbeleid dat zich kenmerkt door een aanpak per wijk. Door het organiseren van concrete activiteiten in samenwerking met bewoners en andere actieve partijen in de wijk worden bewoners uitgenodigd om samen te werken aan leefbaarheid. Het programma is vertraagd door langdurige ziekte van een medewerker van Clavis.

De buurtbemiddeling is in de afgelopen jaren volwassener geworden. De geïnterviewde coördinator Buurtbemiddeling verwoordde het als volgt: “Buurtbemiddeling is gegroeid en Clavis is meegegroeid”. Buurtbemiddeling zit hier onder de knop (je wordt doorverbonden). Dingen die bij Clavis zijn ontwikkeld, zijn ook overgenomen door andere corporaties. Bijvoorbeeld de huurovereenkomst: je hebt als huurder niet alleen rechten, maar ook plichten naar je burens. Een ander voorbeeld: als er partijen bemiddeld zijn door buurtbemiddeling en het loopt toch vast, dan biedt Clavis ze een soort laatste kans: Clavis roept ze op om op kantoor te komen, met buurtbemiddeling erbij, de wijkcoördinatoren luisteren mee. Dit idee wordt nu in de wetgeving opgenomen. De huurders zijn blij met de actieve opstelling van Clavis en de gemeente. De visitatiecommissie noteerde in een gesprek met direct betrokkenen dat er veel en concreet is gewerkt aan leefbaarheid in samenwerking met de bewoners: “Zuiderpark, we deden het echt samen. Een kindermiddag, een wijkrommelmarkt, speelgelegenheid voor de kinderen, soep in de wijk, koffie in de wijk, voortuintjes opschonen, handen uit de mouwen, met de inwoners, gemeente en clavis samen. Op een hele fijne manier, hele korte lijnen”.

Wat ging er goed:



- De actieve rol van Clavis in het verbeteren van de leefbaarheid in de wijken die zich uit in zichtbare medewerkers en concrete activiteiten.
- Het geheim van de behaalde resultaten op het gebied van leefbaarheid zit in de korte lijnen tussen de gemeente, corporatie en andere betrokken partijen.
- Het bieden van een laatste kans aan huurders waarbij alle partijen hun betrokkenheid tonen en hun verantwoordelijkheid nemen.

Wat kan beter:



- Continuïteit bij uitval van medewerkers van Clavis. Gegeven de beperkte omvang van Clavis en de overspannen arbeidsmarkt is het lastig om bij langdurige ziekte het leefbaarheidsprogramma in volle omvang uit te voeren.
- De Bewonersraad informeren over leefbaarheidsprojecten.

Zorgvastgoed en ouderenhuisvesting

Bij de Veste in Terneuzen, waar 10% van de huurders van Clavis woont, is door Clavis fors geïnvesteerd in de jaren tussen 2018 en heden. Het complex is verduurzaamd en gerenoveerd. Het heeft een fraaie buitenkant en het is er prettig wonen. Temeer omdat er ook gemeenschappelijke activiteiten worden georganiseerd en het mogelijk is als bewoner overdekt naar het winkeltje, de kapper of fysio te lopen. Ook als er huishoudelijke of medische hulp nodig is biedt de Veste uitkomst. Er is een steunpunt van ZorgSaam in de Veste, van waaruit ZorgSaam (thuis)zorg en ondersteuning biedt. Met de papierwinkel kunnen bewoners bij de eveneens in het complex gevestigde formulierenbrigade van Aan-z terecht. De Bewonersraad geeft aan dat het een gemiste kans is dat de bewonerscommissie niet betrokken was bij de communicatie rondom de palletverwarming aan bewoners en omwonenden die ongerust waren over stankoverlast.

Madame Curie is een woonconcept in Terneuzen voor ouderen en jongeren, koop en huur, waar Clavis instapte op het moment dat het nog onzeker was of het door kon gaan. Hiermee toonde Clavis zich een betrouwbare samenwerkingspartner. Op het terrein van een school is een nieuwbouwproject gerealiseerd.

Wat ging goed:



- Clavis houdt bij zorgvastgoed en ouderenhuisvesting rekening met de behoeften van de doelgroep en de ontwikkelingen in de zorgsector zoals blijkt uit de inzet voor activiteiten in de Veste.
- Clavis ziet het als haar maatschappelijke taak om bij te dragen aan goede en betaalbare huisvesting voor ouderen, zodat zij zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen in hun vertrouwde omgeving. Daarbij past de investering in De Veste die fors maar weloverwogen was gezien het grote aandeel van de huurders van Clavis dat daar woont.
- Ook op het terrein van zorgvastgoed en ouderenhuisvesting werkt Clavis nauw samen met andere partijen om het benodigde voorzieningenniveau te leveren.

Wat kan beter:



- De rol van de bewonerscommissie, zowel ad-hoc als structureel inbedden bij projecten.
- De Bewonersraad uitnodigen voor feestelijke momenten.

Bewonersparticipatie:

De Bewonersraad is belangrijk voor Clavis en is georganiseerd als een zelfstandige stichting. In de statuten staat dat een lid van het bestuur technisch voorzitter kan zijn, ook als deze niet in een huurwoning van Clavis woont. Daarmee beoogt de Bewonersraad meer slagkracht en bestuurlijke kwaliteit te verwerven. Van deze mogelijkheid wordt inmiddels gebruik gemaakt.

Gestimuleerd door de bestuurder van Clavis heeft de Bewonersraad sinds enige tijd een externe adviseur die haar bijstaat met raad en expertise. De Bewonersraad is steeds beter in staat om haar rol zoals bedoeld in de Overlegwet in te vullen. Zo maakt zij gebruik van een zogenaamde kruisjeslijst om te bewaken dat het instemmingsrecht, adviesrecht en ongevraagd adviesrecht wordt uitgeoefend.

Bij de totstandkoming van het ondernemingsplan is de Bewonersraad goed meegenomen. Het advies van de Bewonersraad over de methodiek voor de jaarlijkse huurverhoging is door Clavis overgenomen. Mede daardoor voelt de Bewonersraad zich gehoord. Het proces van de prestatieafspraken verloopt goed. De Bewonersraad is ook betrokken bij de uitvoering van de prestatieafspraken en heeft zitting in de werkgroep en de stuurgroep.

De Bewonersraad ziet nog ruimte voor verdere groei: zij zou graag een participatie-agenda zien in het ondernemingsplan- en jaarplan. Ook ziet zij dat de rol van bewonerscommissies in de wijken zich nog verder kan ontwikkelen. Tot slot zou zij graag nog meer vooraf betrokken worden, voordat beleid in de vorm van een adviesaanvraag op tafel komt. De gemeente is zeer tevreden met de constructieve en professionele wijze waarop de Bewonersraad aan tafel zit en acteert rondom de prestatieafspraken.

Wat ging goed:



- Het stimuleren van de ontwikkeling van de Bewonersraad door het toevoegen van een extern adviseur heeft ervoor gezorgd dat Bewonersraad haar rollen en taken als volwaardig partner heeft kunnen invullen.
- De invulling van de samenwerking zorgt er voor dat waarneembaar sprake is van invloed van de huurders op beleid en uitvoering.
- De intensieve betrokkenheid van de Bewonersraad bij het formuleren en uitvoeren van prestatieafspraken zorgt voor eigenaarschap.

Wat kan beter:



- De rol van de bewonerscommissies (in het verlengde van de Bewonersraad) kan nog groeien. Hierdoor zullen ook huurders in de wijk meer betrokken worden bij participatie.
- Het nog eerder betrekken van de Bewonersraad en eventueel de bewonerscommissies bij het formuleren van beleid.

Nieuwkomers en spoedzoekende Oekraïners

Toen de oorlog in Oekraïne begon had de gemeente snel huisvesting nodig voor de ontheemden uit Oekraïne. Clavis kon in het begin geen huizen leveren vanwege de beperkte capaciteit. Uiteindelijk kwamen er 10 sloopwoningen beschikbaar die Clavis alsnog vlot beschikbaar maakte voor tijdelijke bewoning. Het oordeel van de gemeente is gematigd positief, met begrip voor de beperkte mogelijkheden van Clavis.

Als snel bleek dat deze groep ontheemden niet zo tijdelijk behoefte had aan huisvesting als eerst gedacht. Het is nu de vraag of Clavis betrokken zal zijn bij het bieden van meer structurele oplossingen voor tijdelijke huisvesting. Bij de eerste groep spoedzoekers is de vraag door Clavis (en andere maatschappelijke partijen) vooral als een huisvestingsvraag bestempeld en niet als een vraagstuk van sociaal beheer. In de ogen van de gemeente zou dat een volgende keer integraler kunnen worden gezien door alle betrokkenen.

Verder zijn conform afspraken er in de visitatieperiode 38 woningen beschikbaar gesteld voor statushouders (99 personen).

Wat ging goed:



- Clavis heeft binnen de grenzen van haar beperkte mogelijkheden zich ingespannen om extra woningen beschikbaar te stellen voor spoedzoekers zoals geïllustreerd met het voorbeeld van de sloopwoningen die beschikbaar werden gesteld Oekraïners.
- Clavis heeft – voor haar omvang- stevig geparticipeerd in de gemeentelijke taakstelling huisvesting statushouders.

Wat kan beter:



- Het integraal nadenken door alle betrokken partijen wat nieuwkomers en spoedzoekers nog meer nodig hebben dan een huis.

2.3 Waardering voor de resultaten en de manier van samenwerken

De geënquêteerde belanghebbenden hebben veel waardering voor Clavis.

Tevredenheid resultaten

	Ze er ontevreden	Ontevreden	Enigszins ontevreden	Enigszins tevreden	Tevreden	Ze er tevreden
Weer Thuis	0	0	0	1	6	2
Leefbaarheid	0	0	0	0	7	2
Zorgvastgoed en Ouderenhuisvesting	0	0	0	4	2	1
Bewonersparticipatie	0	0	0	2	8	1
Nieuwkomers/Spoedzoekers	0	0	0	3	1	2

Dit geldt voor de tevredenheid over de resultaten (alle thema's samen): 10 x enigszins tevreden, 24x tevreden en 8x naar zelfs zeer tevreden (ten opzichte van 0x ontevreden).

Tevredenheid bijdrage Corporatie

	Ze er ontevreden	Ontevreden	Enigszins ontevreden	Enigszins tevreden	Tevreden	Ze er tevreden
Weer Thuis	0	0	0	0	6	2
Leefbaarheid	0	0	0	0	6	3
Zorgvastgoed en Ouderenhuisvesting	0	0	0	1	3	1
Bewonersparticipatie	0	0	0	0	9	1
Nieuwkomers/Spoedzoekers	0	0	0	3	0	2

Dit geldt ook de tevredenheid over de bijdrage van Clavis aan de resultaten. 37x een mate van tevredenheid tegenover 0x een mate van ontevredenheid.

De tevredenheid voor wat betreft de thema's

leefbaarheid en bewonersparticipatie vallen op. De zichtbaarheid/ aanwezigheid van Clavis in de wijken wordt zeer gewaardeerd.

2.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Hiervoor is diverse informatie gepresenteerd met betrekking tot de maatschappelijke waarde van Clavis. Hierna volgen een beschouwing en de conclusies van de visitatiecommissie.

Wat viel de commissie op?

We zien dat Clavis als een kleine betrouwbare organisatie met betrokken medewerkers veel heeft bereikt en daardoor veel maatschappelijke waarde heeft toegevoegd.

De keuze van de thema's geeft aan dat Clavis goed oog heeft voor de behoeften die er liggen op het gebied van sociale huisvesting in Terneuzen en Sluiskil.

Wat opvalt in alle thema's is dat resultaten worden bereikt door de aansluiting te zoeken in het netwerk zowel op het niveau van bestuur als op het niveau van uitvoering. Wat ook opvalt is dat Clavis goed inschat wanneer een derde partij, in de rol van facilitator of regievoerder, toegevoegde waarde levert. Concrete voorbeelden daarvan zijn de kwartiermaker van Weer Thuis, de externe adviseur bij de totstandkoming van Prestatieafspraken (zie volgende hoofdstuk) en de externe begeleider van de Bewonersraad.

We zien dat Clavis zich als (lerende) organisatie in de visitatieperiode heeft ontwikkeld en dat ook in het netwerk wordt geleerd. Vaak speelt Clavis daarin een stimulerende rol. Een risico bij het invullen van deze rol is de kleine omvang van de organisatie. Dat maakt het lastig om bij uitval of vertrek van personeel voor adequate vervanging te zorgen en continuïteit te garanderen.

Waardering door de commissie

De visitatiecommissie concludeert dat Clavis goed heeft gepresteerd ten opzichte van de opgaven. Zeker als daarbij de omvang van de corporatie wordt meegewogen. Clavis leverde de Veste op in totaal vernieuwde en verduurzaamde vorm, waar veel mensen nog lang fijn kunnen wonen. Clavis is hofleverancier voor wat betreft de huisvesting van mensen uit beschermd wonen-vormen naar de wijk. Clavis is aanwezig in de wijk. De medewerkers en ook de directeur-bestuurder zijn letterlijk en figuurlijk zichtbaar in de jas van Clavis. De visitatiecommissie ziet in de manier waarop de corporatie de intake van bijzondere groepen opvolging geeft in leefbaarheidsprojecten en samenwerkingen in de wijk als een voorbeeld voor andere corporaties. Clavis zorgt voor een goede woonplek voor mensen en doet er veel aan hen daadwerkelijk het in de missie centraal staande woongeluk te bezorgen. De bewoners kunnen wat dat betreft rekenen op een actieve krachtige corporatie, die doet wat in haar macht ligt.

2.5 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- Clavis toont zich als een lerende organisatie die actief de samenwerking zoekt met netwerk- en externe partijen om maatschappelijke opgaven in haar werkgebied aan te pakken.
- Clavis krijgt met een relatief kleine bezetting veel voor elkaar, creëert daarmee maatschappelijke waarde en krijgt daarvoor veel waardering van huurders, gemeente en netwerkpartijen.



Verwonderpunten

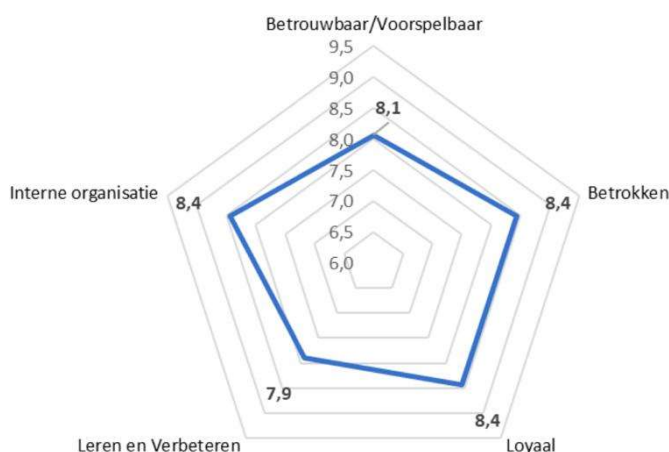
- De keerzijde van een kleine organisatie is de ook de kwetsbaarheid: bij ziekte of vertrek is het al snel niet mogelijk voor vervanging te zorgen en komt de uitvoering van activiteiten in gevaar.
- Clavis zet sterk in op bewonersparticipatie en leefbaarheid en de huisvesting voor kwetsbare groepen. Toch kan op onderdelen de Bewonersraad aan nog meer en eerder betrokken worden. Ook kan de samenwerking met bewonerscommissies verder worden ontwikkeld.

3. Maatschappelijke verankering

Dit visitatieveld richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is.

3.1 Belanghebbenden over Clavis

De belanghebbenden typeren Clavis als een prettige samenwerkingspartner. De woordwolk met spreekt boekdelen. De corporatie is een *betrokken, ondernemende, verbindende en toegankelijke sociale huisvester*.



Clavis wordt gewaardeerd als heel betrouwbaar/voorspelbaar (8,1) en zeer betrokken en loyaal (8,4). Clavis heeft in de ogen van haar betrokkenen een goede interne organisatie (8,4) en kenmerkt zich door steeds te open te staan voor leren en verbeteren (7,9). Niet als meetpunt opgenomen in de enquête, maar wel door alle belanghebbenden in de gesprekken genoemd en geroemd is dat Clavis goed zichtbaar is in de wijk met een herkenbare stijl. Een suggestie was dat nog meer gebruik kan worden gemaakt van social media.

3.2 Clavis als samenwerkingspartner

De gemeente is tevreden over de samenwerking. Alleen bij het onderwerp spoedzoekers is er een kritische noot. De gemeente verlangt op dat beleidsterrein meer woningen en begeleiding. Andere belanghebbenden geven aan dat medewerkers van Clavis initiatief nemen, situaties beoordelen vanuit professionaliteit en vervolgens 'gewoon' aan de slag gaan. De algemene opvatting is dat de bestuurder betrokken is en zijn medewerkers vertrouwt, betreft en ondersteunt.

Een tip vanuit de Bewonersraad is dat hij nog meer aanwezig en benaderbaar wordt voor huurders en anderen in de wijk.

De woordwolk laat zien welke typeringen voor de samenwerking met Clavis worden gebruikt.



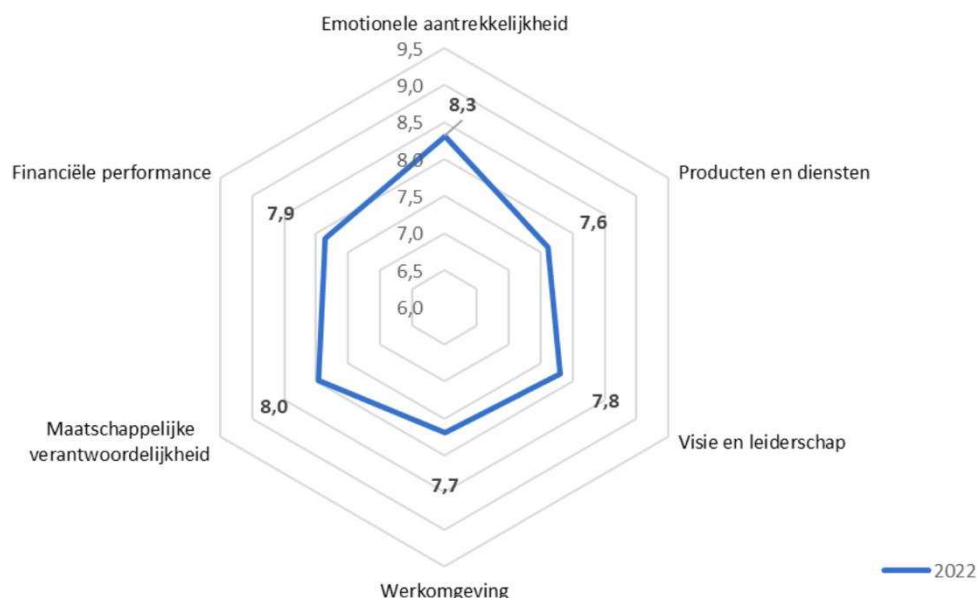
Het proces van het maken van prestatieafspraken wordt door de huurdersorganisatie en de gemeente zeer gewaardeerd. Met hulp van een externe procesbegeleider doorlopen ambtenaren en bestuurders van de gemeente, huurdersvertegenwoordigers en woningcorporaties een gezamenlijk leerproces. Er wordt flink geïnvesteerd in de samenwerking en de resultaten zijn goed en zelfs ambitieus te noemen.

De Bewonersraad vindt dat de corporatie goed luistert naar haar opvattingen en verlangens. Ook wordt de Bewonersraad betrokken bij zaken die voor hen belangrijk zijn. De Bewonersraad is van mening dat de informatievoorziening van de corporatie goed is. Tegelijkertijd heeft de Bewonersraad de ambitie om eerder mee te mogen denken in het beleidsproces. In de gevallen dat Clavis afwijkt van het advies of een andere opvatting heeft wordt goed uitgelegd waarom. De corporatie informeert haar huurders ruim voldoende en betreft de individuele huurders bij projecten. De Bewonersraad vindt dat de bestuurder luistert naar de argumenten die worden aangedragen. Zij ervaart warmte in de relatie. Zij vertelt ook dat deze relatie gegroeid is in de loop der jaren, en is blij met de externe adviseur die op initiatief van Clavis de Bewonersraad begeleidt. De Bewonersraad geeft nog als tip mee, om de bevindingen van wijkconsulenten die heel veel leren in de wijk omdat zij daar zo actief aanwezig zijn, terug te vertalen naar het beleid en de processen van de organisatie. Ook zou de Bewonersraad graag zien dat de rol van de *bewonerscommissies* meer formeel en structureel onderdeel wordt van beleids- en uitvoering van Clavis. Daar liggen volgens haar kansen voor nog meer participatie.

De belanghebbenden zijn het erover eens dat Clavis open staat voor haar huurders, deze goed en tijdig informeert en de bewoners goed bij de projecten betreft.

3.3 De reputatie van Clavis

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken met diverse belanghebbenden, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Clavis. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Dit model vraagt dus niet naar feitelijkheden, maar naar de beelden die belanghebbenden hebben bij Clavis. In de bijlagen is het overzicht opgenomen van alle scores op de 19 elementen waaruit het Reputatie Quotiënt Model is opgebouwd. In onderstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model:



Emotionele aantrekkelijkheid	8,3
Producten en diensten	7,6
Visie en leiderschap	7,8
Werkomgeving	7,7
Maatschappelijke verantwoordelijkheid	8,0
Financiële performance	7,9
Reputatie Quotiënt	7,9

Clavis scoort een 7,9 voor haar reputatie. Dat is een mooi cijfer. Hoger dan gemiddeld scoren de emotionele aantrekkelijkheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Iets lager dan het gemiddelde scoren Producten en Diensten, Visie en Leiderschap en Werkomgeving.

3.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

We zien dat Clavis als een kleine betrouwbare organisatie met betrokken medewerkers, inclusief haar bestuurder, verankerd is in Terneuzen en omgeving. De zichtbaarheid en aanwezigheid wordt door huurders en samenwerkingspartners herkend en gewaardeerd. Clavis doet actief mee aan de wijkteams, leefbaarheidsprojecten en in samenwerkingen rondom zorg, plaatsing van woningzoekenden en prestatieafspraken. De wederzijdse relatie tussen de Bewonersraad en Clavis is betrokken, er wordt goed samengewerkt.

In het algemeen waarderen de betrokkenen de manier van samenwerking als goed. Clavis heeft de kwaliteiten van een teamplayer: betrouwbaar, betrokken en loyaal. Clavis heeft een uitstekende reputatie. Het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid oogst waardering. Het is de commissie opgevallen dat Clavis vaak initiatief neemt, vanuit de wil dingen beter te doen voor (toekomstige) huurders en andere spelers daarbij betreft. Sterke voorbeelden hiervan zijn Buurtbemiddeling, Weer thuis, leefbaarheid, de Veste, Marie Curiehof.

Waardering door de commissie

De maatschappelijke verankering van de corporatie is goed, de samenwerking verloopt in het algemeen goed en de corporatie laat zien open te staan voor zienswijzen van huurders en andere betrokkenen. De dreiging van krimp heeft de spelers in de regio mogelijk bewust gemaakt in het besef dat er samengewerkt moet worden en dat organisatiegrenzen niet beperkend mogen zijn voor het samen oppakken van maatschappelijke opgaven. Zo worden de zorginstellingen bijvoorbeeld worden al drie jaar uitgenodigd om mee te denken bij de prestatieafspraken. De wijze waarop deze afspraken worden gemaakt, de zorgvuldigheid van het proces, het werken met een procesbegeleider en met name het feit dat de zorgpartijen worden betrokken is in de ogen van de commissie een voorbeeld voor andere corporaties.

De commissie maakt ook een compliment voor de manier waarop Clavis samen met de gemeente de ogen en oren in de wijk zijn. De wijkcoördinatoren van gemeente en van Clavis werken goed samen en weten elkaar te vinden. Is er een wijkraadsvergadering? Clavis is erbij.

Wat ging er goed:



- Clavis is zichtbaar en aanwezig in de wijk.
- Clavis neemt initiatieven en betreft andere spelers daarbij, daardoor wordt zij ervaren als een teamplayer.

3.5 Bewonder- en verwonderpunten



Bewonderpunten:

- Er is een brede waardering voor Clavis als samenwerkingspartner
- Clavis heeft een goede reputatie bij haar belanghebbenden
- Clavis weet goed wanneer de inzet van externe capaciteit en (des)kundigheid bijdraagt aan maatschappelijke verankering

4. Besturing

Dit visitatieveld richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.

4.1 Strategie en sturing

Bij de strategievorming en prestatiesturing zet Clavis de volgende instrumenten in: ondernemingsplan, jaarplan en begroting, tertiaalrapportage, jaarverslag en dashboards. De corporatie heeft specifieke beleidsplannen voor onderwerpen zoals leefbaarheid en duurzaamheid en gebruikt een meerjarenbegroting voor de financiële vertaling. Clavis volgt de aanpak van de beleidsachtbaan, wat betekent dat ze prestaties en evaluaties gebruikt om het beleid aan te passen. Hiermee wordt sturing op de vastgoedportefeuille een doorlopend proces dat strategisch, tactisch en operationeel niveau verbindt en ook de buitenwereld nadrukkelijker binnen de corporatie haalt.

Het instrument voor de strategievorming bij Clavis is het ondernemingsplan "Woongeluk; met elkaar". Het plan loopt van 2020-2024 en bevat de ambities van Clavis. Het plan is gemaakt met input van medewerkers en groepen die de buitenwereld hebben verkend. Het plan is bedoeld als kompas en niet als gedetailleerd spoorboekje. Daarmee is het zowel wendbaar als robuust. Het plan werd als ambitieus beschouwd, maar na discussies tussen bestuur, management en raad van commissarissen is besloten dat de ambities haalbaar zijn. De raad van commissarissen fungeerde bij de totstandkoming van het ondernemingsplan als klankbord voor de bestuurder en gaf hem advies.

Jaarplannen per afdeling zorgen voor een praktische uitwerking van het ondernemingsplan en geven duidelijkheid over de prioriteiten. Tijdens de visitatieperiode is de kwaliteit van en de afstemming tussen de jaarplannen verbeterd. De begroting begint jaarlijks met een vertaling van de thema's uit het ondernemingsplan voor dat jaar. Hierdoor is er een nauwe aansluiting van de begroting op de voortgang en realisatie van het ondernemingsplan. De begroting is een uitgebreid document met daarin de financiële vertaling van de voorgenomen activiteiten en een financiële doorkijk 10 jaar vooruit.

Voor de vastgoedsturing is het portefeuilleplan leidend. Ook dit plan is afgeleid van het ondernemingsplan. Het portefeuilleplan vormt jaarlijks de input voor de prestatieafspraken. Voor de prestatieafspraken is er een nieuwe aanpak vanuit bepaalde volkshuisvestelijke thema's, met als resultaat helder verwoorde opgaven. Bij de prestatieafspraken vindt sturing plaats door de bestuurlijke stuurgroep. Daarin komen de resultaten van de werkgroepen per thema samen. Het traditionele bod van de corporaties op basis van hun eigen begroting is daarmee komen te vervallen. Het portefeuilleplan van Clavis sluit aan op de ambities en doelen uit het ondernemingsplan. Uitgangspunt is een stabiele portefeuille met beperkte sloop en verkoop en een accent op het isoleren van de woningen met E, F en G-labels. Dit past bij de ontgroening, vergrijzing en huishoudensrimp die de corporatie in de scenario's op zich af zag komen. Clavis streeft naar snellere beleidsvorming (beleidsachtbaan) voor vastgoed en het opstellen van het huurbeleid om de inkomsten nog wat te vergroten. De recente, op data gebaseerde, herijking van het portefeuilleplan levert een schets van de bijsturing, zonder financiële uitwerking en/of een scenario-analyse. De financiële impact lijkt beperkt te zijn.

De sturing op prestaties begint bij een beschrijving per thema van wat er moet zijn bereikt in 2024 en de belangrijkste prestatie-indicatoren zijn ook in het ondernemingsplan opgenomen. Deze indicatoren zijn deels activiteitgericht, en in een aantal gevallen ook op resultaten. Het management stuurt op basis van real-time informatie en bespreekt in hun overleg welke gezamenlijke acties nodig zijn om de prestaties te verbeteren. Als het niet anders kan past het doelen aan. Voor de voortgang van het ondernemingsplan wordt ongeveer twee keer per jaar een overzicht gemaakt en tijdens heidagen van het management en op een lunchbijeenkomst met medewerkers wordt de voortgang besproken. Vaak in het kader van de jaarafsluiting en het nieuwe jaarplan.

De tertiaalrapportages worden vooral voor de raad van commissarissen opgesteld en hebben een behoorlijke ontwikkeling doorgemaakt in de visitatieperiode. In 2019 was de opzet nog niet gekoppeld aan het ondernemingsplan, nu wel. Ook is de informatie nu volgens de behoeften van de raad van commissarissen en kunnen zij inloggen op de dashboards om meer detailinformatie te krijgen. Het accent ligt in de tertiaalrapportage op de traditionele volkshuisvestelijke prestaties. Deze worden ook toegelicht. Soms wordt ook informatie gegeven over hoe bijsturing heeft plaatsgehad. Op het einde van de visitatieperiode, in 2022, hebben de rapportages een opzet volgens de afdelingsstructuur. Per afdeling zijn er enkele belangrijke aspecten uitgelicht, de expliciete koppeling met de ambities uit het ondernemingsplan ontbreekt nog. Ook is het niet altijd duidelijk welke normen

in de tertiaalrapportages worden gehanteerd. Een voorbeeld hiervan is de klanttevredenheid. Het ondernemingsplan geeft daar wel richting aan.

Het jaarverslag vormt het sluitstuk en maakt ook de koppeling naar de verantwoording door Clavis. In het jaarverslag komen de prestaties van de corporatie overzichtelijk aan bod. In het bestuursverslag worden ze in de meeste gevallen voorzien van een maatschappelijk perspectief. De expliciete koppeling aan de maatschappelijke opgaven en de daarvan afgeleide ambities uit het ondernemingsplan ontbreekt. Daardoor is de voortgang van de ambities uit het ondernemingsplan voor buitenstaanders lastig te volgen.

4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Clavis heeft de besturing op orde omdat ze de strategie- en prestatie-instrumenten slim inzet om de maatschappelijke opgaven te realiseren. Er zijn drie opvallende zaken:

1) *de ondernemingsvisie voor de lange termijn wordt ingezet als drijfveer.* Er is in het ondernemingsplan 2020-2024 een duidelijke visie neergelegd met de speerpunten: dicht bij de klant, leefbare wijken en buurten, de wensportefeuille, organisatie en financieel. Omdat deze is omarmd gebeurt de sturing voor een deel impliciet. Dit beeld ziet de visitatiecommissie terugkomen in de documenten en gesprekken met management, bestuur en raad van commissarissen. Met betrekking tot de visie valt op dat Clavis vasthoudt aan de visie op de lange termijn: “we gaan niet gelijk de visie wijzigen als de wereld verandert”. Het ondernemingsplan en de volkshuisvestelijke visie zijn robuust. Gedurende de visitatieperiode is jaarlijks bekeken of daarvan moest worden afgeweken of dat er op een andere manier op ontwikkelingen geanticipeerd moest worden. Dat hoefde niet: de stip aan de horizon is blijven staan. En daar wordt naartoe gewerkt. Of die volledig wordt behaald hangt af van een groot aantal factoren waarop zoveel mogelijk continu maar ook vaak impliciet wordt bijgestuurd. Op meerdere thema's volgt Clavis een vergelijkbare aanpak. Zolang er een goede lijn in de resultaten zit, is men tevreden: “Stap voor stap benaderen van het gestelde doel vinden we belangrijker dan volledige realisatie daarvan”. Zo werkt Clavis aan het verlagen van de bedrijfslasten: score B is de benchmarkstip op de horizon. “Van belang is om stappen in de goede richting te zien maar score B is geen hard doel op zich”, zegt de bestuurder. Volgens dezelfde logica gebruikt Clavis geen eigen signaalnormen voor de financiële ratio's. Elk jaar wordt gekeken wat Clavis kan doen om bewust te presteren naar vermogen en daarbij de normen zo goed mogelijk te benaderen, maar niet te overschrijden. De visitatiecommissie vindt dit een bij Clavis passende manier om met prestatiesturing om te gaan. Zeker wanneer gekeken wordt naar de goede manier waarop de controller de rol (onafhankelijke en kritisch) invult. Dit in combinatie met de ingezette cultuurverandering waarin medewerkers elkaar meer en meer aanspreken op prestaties.

2) *er zijn duidelijke inhoudelijke keuzes gemaakt.* Deze focuspunten komen in de activiteiten en prestaties terug. De vijf ambities uit het ondernemingsplan zijn terug te vinden in de toepassing van het besturingsinstrumenten. En bijvoorbeeld in de thema's die de visitatiecommissie in dit rapport uitlichtte.

3) Tot slot valt op dat alle genoemde prestaties zijn geleverd in een visitatieperiode *waarin de organisatie van Clavis fors is veranderd*. In de organisatie is de afdeling Vastgoed opnieuw gepositioneerd en uitgebreid om een knelpunt in de vastgoedsturing op te pakken. Het team leefbaarheid is uitgebreid en de rol van Clavis in wijken en buurten is goed duidelijk gemaakt naar buiten toe. (Meer hierover volgt in het volgende hoofdstuk).

Ook bestuur en Raad van commissarissen hebben zich ontwikkeld. De Raad van commissarissen koos bewust voor verandering van bestuursstijl door een relatief jonge bestuurder aan te stellen met nog weinig bestuurlijke ervaring. Deze bracht na de voorgaande turbulente periode stabiliteit. De samenwerking is gegroeid en wordt door beide partijen getypeerd als ‘open’ en ‘op basis van vertrouwen’. De Raad van commissarissen wordt transparant meegenomen in de overwegingen en processen van het bestuur. De laatste krijgt daardoor meer ruimte en de rollen zijn goed gescheiden. Er worden zeker kritische discussies gevoerd door de Raad van commissarissen, hoewel dat niet altijd valt terug te lezen in de notulen. Bij navraag bleken de discussies in de visitatieperiode onder meer te gaan over de kwaliteit van de aangeleverde informatie, het ambitieniveau van Clavis en de rol van de gemeente. Ook heeft de Raad van commissarissen aangedrongen op het scherper weergegeven van prioriteiten in het herziene portefeuilleplan. De Raad van commissarissen nam daarin mee dat in de meerjarenbegroting grenswaarden van financiële ratio's worden bereikt.

4.3 Leer- en verbeterpunten

Clavis heeft in de visitatie een grote verbetering van de interne processen en cultuur laten zien. Het lerend vermogen is op dit vlak in behoorlijk hoge mate aangesproken. Het heeft ook tot vertrek van medewerkers geleid, die zichzelf niet meer goed in de nieuwe organisatie herkenden.

Leerpunten over wat er goed ging en de corporatie daarvan kan leren



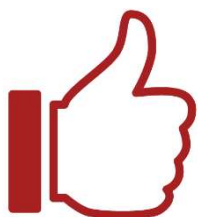
- De uitgebreide en brede aanpak bij ondernemingsplan 2020-2024 heeft voor veel enthousiasme en draagvlak gezorgd onder de medewerkers. Het zou goed zijn om daarvoor ook weer iets te bedenken bij het nieuw te vormen ondernemingsplan.
- De ingezette cultuurverandering (zie het volgend hoofdstuk) die er onder andere op is gericht dat medewerkers elkaar aanspreken op prestaties is een goede aanpak geweest die er om vraagt om doorgezet te worden.

Verbeterpunten voor wat er minder goed ging



- De prestaties zijn doorgaans goed, de tevredenheid van huurders, medewerkers en samenwerkingspartners is hoog, maar het is niet altijd duidelijk wat de besturing daarop is geweest. Het expliciteren van de besturing ziet de visitatiecommissie als een verbeterpunt. Zowel binnen het managementteam als het gaat om bijsturing op basis van real-time informatie, als richting de Raad van commissarissen in de tertiaalrapportages.
- De koppeling van de prestaties in het jaarverslag aan speerpunten en ambities uit het ondernemingsplan kan nog beter worden doorgevoerd en explicieter worden gemaakt. Waardoor het voor buitenstaanders ook te volgen is wat de voortgang is van de ambities uit het ondernemingsplan.

4.4 Bewonder- en verwonderpunten



Bewonderpunten:

- De brede aanpak van het ondernemingsplan waardoor medewerkers enthousiast zijn en er veel draagvlak is.
- De ingezette cultuurverandering die heeft geleid tot het elkaar aanspreken op prestaties.



Verwonderpunten:

- Het nog niet expliciteren van de besturing, zowel binnen het management team op basis van real-time informatie als in de tertiaalrapportages richting de Raad van commissarissen.
- Het op onderdelen nog niet koppelen van het jaarverslag aan speerpunten uit het ondernemingsplan, waardoor het voor buitenstaanders niet altijd te volgen is wat de voortgang is op de uitvoering van het ondernemingsplan.

5. Maatschappelijke capaciteit

Dit visitatieveld richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

5.1 Financiële capaciteit

Clavis heeft haar inzet van financiële middelen van Clavis tijdens de visitatieperiode gedaan vanuit het perspectief van dalende bevolkingsaantallen in de regio. De corporatie zette vooral in op verbetering van de kwaliteit en duurzaamheid van de woningen. Dit is onder andere terug te zien in de stijgende scores op duurzaamheid en verbetering woningbezit in de Aedes Benchmark (2021: respectievelijk A en B). Uit de beschikbare documenten van Aw en WSW en het verloop van de financiële ratio's komt naar voren, dat Clavis een financieel gezonde corporatie is met een laag risicoprofiel. Ook de financiële ratio's bevestigen dit beeld. In de hele visitatieperiode zijn deze beter dan de landelijke normen. Op de vraag of Clavis meer had kunnen doen met deze financiële middelen ziet de visitatiecommissie twee aspecten. De corporatie heeft duidelijk de geformuleerde visie (ondernemingsplan) gevolgd en er is ook veel aandacht gegeven aan de verbetering van de cultuur en werkwijze in de organisatie. De inzet van extra capaciteit op het thema leefbaarheid en de verduurzaming van De Veste zijn illustraties hiervan. Vanuit dit perspectief heeft Clavis de middelen goed en passend bij de visie ingezet. Tegelijk ligt er nog een grote maatschappelijke opgaven in vooral de binnenstad van Terneuzen. Groter dan Clavis financieel aan kan. Maar ook op een breder werkterrein van de corporaties alleen.

De meerjarenbegroting laat zien dat Clavis de financiële grenzen steeds meer opzoekt: 'van financieel op orde naar bewust presteren naar vermogen', noemt zij dat zelf. Clavis gebruikt voor de ratio's geen interne veiligheidsmarges, normen of streefwaarden om tegenslagen op te kunnen vangen. De corporatie wil het vermogen maximaal inzetten en heeft voldoende aanpassingsvermogen (adaptiviteit) om plannen op tijd bij te sturen als de grenzen van de ratio's in beeld komen (zie het Prestatieveld besturing). De meerjarenbegroting 2023-2031 laat een scherpe daling in de solvabiliteit en een sterke stijging van de loan to value zien. Deze lopen tegen de grenswaarden aan die in de sector gelden. De visitatiecommissie ziet dat een aantal 'zachte' projecten meegerekend worden, waarvoor nog geen nauwkeurige inschatting van de kosten is. Hoe verder in de toekomst de investeringen liggen, hoe meer onzekerheid. Het is juist die onzekerheid over de jaarlijkse uitgaven die ervoor zorgde dat vanaf 2019 afwisselend door WSW, accountant en Aw aandacht gevraagd werd voor het verbeteren van de kwaliteit van de prognoses. Hieraan heeft Clavis gewerkt door met name de onderhoudsuitgaven beter op te volgen om daarmee nauwkeurigere prognoses af te geven. En door de realiteitsgraad van de begroting te verhogen.

De hoogte van de bedrijfslasten is ook belangrijk bij het realiseren van maatschappelijke opgaven. Aan de ene kant omdat personeelskosten ook bepalen hoeveel werk de corporatie kan verzetten. En aan de andere kant omdat niet-efficiënte besteding van bedrijfslasten een beslag legt op de middelen van de corporatie. Clavis heeft in de visitatieperiode gewerkt aan professionalisering (zie ook prestatieveld Besturing), verbetering van de interne beheersing en doorontwikkeling van risicomanagement (zie volgende pagina). De financiële bedrijfsvoering had volgens de accountant in 2021 nog enkele kleinere aandachtspunten. De bedrijfslasten zijn in de visitatieperiode gestegen met 6%. Het is de bedoeling om van score C in de Aedes benchmark 2021 (slechter dan gemiddeld in de referentiegroep) in de richting van score B te gaan. De begroting 2023 laat een verwachte daling zien, met name op inleenkosten en automatisering. Bij management, bestuur en toezicht is te merken dat vooral de richting van kostenverlaging van belang is. Er moet kritisch naar uitgaven worden gekeken, maar dat mag niet ten koste gaan van de maatschappelijke prestaties. Zo bekijkt Clavis of inhuur in de projectkosten opgenomen kan worden in plaats van bij de organisatiekosten.

5.2 Organisatiecapaciteit

Door de grote vastgoedcomponent in de maatschappelijke opgave is het verstevigen van de afdeling Vastgoed een verstandige keuze geweest. Het zelfstandig positioneren van de afdeling Vastgoed en het optimaliseren van de werkprocessen voor vastgoedbeheer, onderhoud, renovatie en projectontwikkeling heeft bijgedragen aan het vergroten van de organisatiecapaciteit van Clavis. Door ketensamenwerking, bijvoorbeeld bij onderhoud, werd de kwetsbaarheid van de organisatie verminderd. De samenwerking met andere corporaties in ZuidWest Samen versterkt ook de mogelijkheden van Clavis, bijvoorbeeld bij gezamenlijke inkoop. Bestuur, management en medewerkers zien de organisatiecapaciteit als voldoende voor de dagdagelijkse activiteiten. Voor grootschalige ontwikkelopgaven, zoals mogelijk nodig in de binnenstad van Terneuzen, is de capaciteit te beperkt aldus Clavis

Clavis is een relatief kleine corporatie en dat brengt specifieke risico's met zich mee. Met name de kwetsbaarheid wordt als een bedreiging gezien, zoals wanneer medewerkers uitvallen en collega's het werk moeten overnemen (werkdruk, kennis/afspraken onvoldoende geborgd). Ook is de organisatie kwetsbaar gebleken toen enkele medewerkers met veel – niet vastgelegde – kennis de organisatie verlieten. Het borgen van kennis en competenties van mensen die nu ingehuurd worden is een aandachtspunt. Bestuur en management verwachten dat Clavis met de kern van vaste medewerkers het grootste deel van het werk aankan. Ze willen met een flexibele schil daaromheen werken voor tijdelijke capaciteit en specifieke expertise. Op deze manier worden de belangrijkste kwetsbaarheden aangepakt. In het kader van risicomanagement zijn ook de organisatierisico's geïdentificeerd, voorzien van een aanpak en verantwoordelijken daarvoor.

Er zijn met het nieuwe ondernemingsplan in 2020 vijf kernwaarden ingevoerd: 1. Samenwerken en elkaar helpen, 2. Klantgerichtheid, 3. Openheid, 4. Lol, plezier en enthousiasme en 5. Eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Een aanpak voor de cultuurverandering, ondersteund door een groot aantal personele wisselingen (waaronder het voltallige management team) en daarmee gepaard gaande veranderingen, hebben volgens enkele betrokkenen tot "nieuw DNA" en verankering van de kernwaarden geleid. De nieuwe cultuur is zichtbaar in snellere besluitvorming, medewerkers die elkaar beter stimuleren en coachen en meer aandacht voor het vieren van successen. Dat wordt ook onderbouwd door gegevens uit het medewerkers tevredenheidsonderzoek: de kwaliteiten en competenties werden eind 2022 beter benut dan in 2020. En er is onder de medewerkers veel vertrouwen in management en bestuur. De cultuurverandering had als doel om af te komen van een ad-hoc op de waan van de dag en sterk op individuen gerichte cultuur en te komen naar een organisatie die effectief samenwerkt als team. Medewerkers, management, bestuur en Raad van commissarissen ervaren de ingezette ontwikkeling positief en passend.

5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Uit de gevoerde gesprekken en geraadpleegde documenten komt bij de visitatiecommissie een beeld naar voren van Clavis als financieel gezonde corporatie die zich inzet om te presteren naar vermogen. Er is in het ondernemingsplan 2020-2024 een duidelijke visie neergelegd met de vijf speerpunten. Naar deze visie wordt gehandeld en daarop werd de organisatie aangepast en waar nodig versterkt. Er is een sterke samenhang tussen de volkshuisvestelijke visie, organisatievisie, de financiële kaders en de maatschappelijke prestaties. Tegelijk is Clavis ondanks de professionalisering en een cultuurtraject kwetsbaar vanwege de kleine werkorganisatie. De visitatiecommissie beschouwt Clavis in grote mate zowel financieel als organisatorisch toegerust voor de opgaven zoals die er in de visitatieperiode lagen.

Maar de wereld verandert. Het ingezet beleid van de Nationale Prestatieafspraken, de groeiambities van de gemeente Terneuzen, de stevige revitaliseringsopgave van de binnenstad en de grotere nadruk op corporatietaken zoals sociaal beheer, vragen veel van een kleine corporatie zoals Clavis. Het is de vraag of de financiële en organisatorische polsstok van Clavis daarvoor lang genoeg is. De visitatiecommissie beveelt aan dat – net zoals bij het vorige ondernemingsplan – er een inschatting wordt gemaakt van de mogelijkheden, risico's en onmogelijkheden in organisatorische en financiële zin. En dat mogelijk aan de hand van (beleids)scenario's wordt bekeken hoe het beste aan de toekomstige maatschappelijke opgaven tegemoet kan worden gekomen. Clavis is niet alleen verantwoordelijk voor het leveren van toekomstige maatschappelijke prestaties. Een verdergaande samenwerking met gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, collega-corporaties en ketenpartners is een belangrijke ontwikkelopgave. Want ook de gemeente Terneuzen lukt het maar moeilijk om effectief de regie te nemen, bijvoorbeeld bij ontwikkeling van de binnenstad. Dat belemmert het maatschappelijk presteren van Clavis ook.

Op de geselecteerde thema's zet Clavis op verschillende manieren financiële en organisatorische capaciteit in. Bij Weer Thuis wordt er met name door middel van extra tijd (capaciteit) een bijdrage geleverd in het faciliteren van deze aanpak. Clavis is hier van mening dat door een goede intake en plaatsing, overlast en daarmee inzet van capaciteit wordt verminderd. Bij de opgave op het gebied van Zorgvastgoed en Ouderenhuisvesting zette Clavis vooral financiële capaciteit in voor het realiseren van geschikt vastgoed. Om een goede bijdrage te leveren aan de gemeentelijke visie wonen & zorg kan Clavis nog meer organisatorische capaciteit leveren. De aanpassing van de flats De Veste is een goed voorbeeld van een koppeling van wonen en zorg en leefbaarheid. Bij de opgave op gebied van Leefbaarheid is naast het genoemde uitbreiden van aantal medewerkers ook het budget voor leefbaarheidsprojecten vergroot. Er is mede hierdoor een goede samenwerking in de wijken ontstaan. Clavis ondersteunt de Bewonersraad in financiële zin en indirect organisatorisch door inzet van onafhankelijk adviseur. Van een breder budget voor projecten op gebied van de opgave Bewonersparticipatie heeft de visitatiecommissie geen weet. Tot slot voor de opgave Nieuwkomers en Spoedzoekers heeft Clavis een te slopen complex tijdelijk aan de gemeente Terneuzen beschikbaar gesteld, tegen zeer gunstige tarieven. Hiermee levert de corporatie dus ook hier een financiële bijdrage.

Dit alles overziend, concludeert de visitatiecommissie dat Clavis in de visitatieperiode zowel financieel als organisatorisch toegerust was voor de opgaven. De uitdagingen voor de toekomst zijn echter groot.

5.4 Leer- en verbeterpunten

Clavis kenmerkt zich door een groot lerend vermogen. Voorbeeldgedrag door bestuur en management is daarbij essentieel. Er is door de komst van nieuwe mensen op deze posities meer aandacht voor opleiding, training en ontwikkeling van meer eigenaarschap bij medewerkers. Voor een deel is dat terug te zien in een stijging van de benutting van de kwaliteiten en competenties van medewerkers.

Wat ging goed:



- De ingezette organisatieontwikkeling en cultuurverandering worden zowel binnen als buiten de organisatie als positief ervaren omdat dit een positief effectief heeft op de samenwerking, eigenaarschap en resultaten.
- Het beter benutten van de kwaliteiten en competenties van medewerkers heeft geleid tot nieuw elan. Dit kan bij het volgende ondernemingsplan worden voortgezet. Bijvoorbeeld in de vorm van een nieuw organisatieplan met een doorontwikkeling in de richting van werken vanuit ieders talenten en meer generieke rolprofielen.

Leerpunten:



- Nu steeds duidelijker wordt dat er een forse maatschappelijke opgave ligt in de revitalisering van de binnenstad van Terneuzen, is een betere en intensievere samenwerking nodig tussen gemeente, zorg- en welzijnsorganisaties, corporaties en andere belanghebbenden.

5.5 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten:



- Het met een capaciteit aan financiële en organisatorisch leveren van prestaties op het gebied van leefbaarheid en duurzaamheid.
- Het tijdig onderkennen dat versterking van de afdeling vastgoed nodig was om de gewenste prestaties te leveren

Bestuurlijke reactie van Clavis

Bestuurlijke reactie Clavis op visitatierapport 2019-2022

Inleiding

Met gepaste trots mogen wij deze position paper schrijven, allereerst trots op alle collega's die de afgelopen jaren met volle inzet en betrokkenheid hebben bijgedragen aan dit mooie resultaat. Want het waren zeker geen gemakkelijke jaren: we hadden te maken met inrichting en opbouw van een nieuwe organisatie met daarbij ook een ingezette cultuurverandering, waarbij 'woongeluk' en 'werkgeluk' de uitgangspunten zijn. Maar denk ook aan twee jaar corona, met thuiswerken, alles online regelen, afstand behouden, niet fysiek kunnen vergaderen. Dat was niet eenvoudig, maar ondanks al deze zaken en gebeurtenissen hebben wij als Clavis hele mooie stappen kunnen zetten. Wat uiteindelijk heeft geresulteerd in een goed en positief oordeel op onze maatschappelijke prestaties door onze samenwerkingspartners. Dit voelt als een grote blijk van waardering en geeft ook weer volop energie om de komende jaren zo door te blijven gaan.

Daarnaast willen wij ook de visitatiecommissie erg bedanken voor de inspanningen voor deze visitatie en de prettige samenwerking. Wij hebben de geïnteresseerde houding van en de open en plezierige gesprekken met de visitatiecommissie van Cognitum zeer gewaardeerd en als zeer prettig ervaren. Het was voor ons beiden een kennismaking met de nieuwe visitatiemethodiek 7.0, waarbij aan de hand van concrete projecten is geïnterviewd. Deze projecten zijn in gezamenlijkheid bepaald aan de start van de visitatie, waarmee direct de maatschappelijke invulling van de afgelopen jaren concreter en doelgerichter werd.

Op alle onderdelen scoort Clavis 'goed': 'de corporatie levert duidelijk betere prestaties dan de minimale vereisten'. Dat is een zeer mooie kwalificatie en terechte waardering, zeker afgezet tegen de afgelopen jaren van o.a. corona, energie-, klimaat- en economische crisis, en is mede te danken aan de grote inspanningen van de collega's in de achterliggende periode.

Zo zijn wij dan ook erg blij en trots met de erkenning van en complimenten over de renovatie van De Veste en de waardering die partijen geven voor onze bijdragen aan leefbaarheidsprojecten en samenwerkingen rondom het thema 'Wonen en Zorg'. Als Clavis gaan wij hier inderdaad ver in, omdat wij geloven in woongeluk voor onze huurders. We waarderen het, dat de commissie onze inspanningen herkent en wij sluiten ons als organisatie aan bij de bevindingen.

In onze position paper beschreven wij dat het accent de afgelopen vier jaar vooral lag op verduurzaming van het woningbezit en professionalisering van de organisatie. Met het nieuwe ondernemingsplan 2024-2028 willen we een volgende stap zetten op klantvisie- en focus, duurzaamheid, leefbaarheid, portefeuillebeleid van ons vastgoed en het vasthouden van de organisatieontwikkeling. De commissie geeft ons een aantal bruikbare handvatten die kunnen leiden tot verdere verbetering en aanscherping van onze focus. Wij geven hieronder graag onze reactie op een aantal verbeterpunten.

1. Aandachtspunten richting de toekomst

Als aandachtspunt is meegegeven om de opgave in de binnenstad in nauwe samenwerking met Woongood Zeeuws-Vlaanderen, de gemeente en andere betrokken partijen op te pakken, zo mogelijk begeleid door een externe procesbegeleider. Clavis heeft dit initiatief opgepakt. Najaar 2023 is een eerste aanzet gegeven, onder deskundige begeleiding, voor een eerste aanzet voor een verdere gezamenlijke visie en narratief voor Terneuzen als geheel. De opdracht is nu om dit samen met alle betrokkenen werkelijk verder te brengen, om dit dan vervolgens te gaan te vertalen naar strategische projecten en (samenwerkings-)afspraken met elkaar, waarbij de gemeente Terneuzen de rol van 'kartrekker' op zich neemt.

Tevens is als aandachtspunt meegegeven om bewonersparticipatie verder uit te bouwen door het betrekken van bewonerscommissies bij het beleid en uitvoering daarvan. Clavis ziet de Bewonersraad als haar

(wettelijke) vertegenwoordiger van de huurders als het gaat om beleid. Bij de uitvoering daarvan worden de bewonerscommissies betrokken, vooral als het om ingrepen in het betreffende complex gaat.

Een volgend aandachtspunt is het verder uitbouwen van de besturing door de gerealiseerde prestaties te koppelen aan de speerpunten en ambities uit het ondernemingsplan. Bij het ondernemingsplan 2024-2028 zal worden gewerkt met een strategie-dashboard, waarbij de voortgang beter gemonitord en bewaakt kan worden. Hierdoor wordt de prestatie nog beter zichtbaar en ook de voortgang hiervan.

Aandacht blijven houden aan de doorontwikkeling van de organisatie en de cultuur is ook benoemd als aandachtspunt: blijven voortbouwen op de ingezette koers en de daarbij behorende activiteiten. Het in stand houden van een sterke positieve cultuur is nooit klaar. Uiteraard blijven wij hier doorlopend aandacht voor houden, het is één van onze belangrijke doelen om volop in te blijven zetten op werkgeluk. Hierbij blijven we de komende jaren werken aan onderliggende doelen als 'vitaliteit', 'eigenaarschap' en 'een leven lang leren'.

Tenslotte is het werken met een flexibele schil genoemd voor tijdelijke capaciteit en specifieke expertise om de kwetsbaarheid van Clavis te verminderen. Ondanks de krappe arbeidsmarkt is Clavis er de afgelopen periode in geslaagd om haar opgaven uit te voeren en zo haar ambitie te realiseren. Ook de komende jaren zet Clavis in op de vergroting van haar wendbaarheid op allerlei manieren zowel bij in-, door- als uitstroom van medewerkers.

2. Aandachtspunten per perspectief

1. Verbeeldingskracht (maatschappelijke waarde)

Clavis heeft laten zien als corporatie veel te kunnen bereiken. Op initiatief van Clavis is het project Weer Thuis opgestart, waarbij binnen Zeeuws-Vlaanderen met gemeenten, woningcorporaties en zorgverleners afspraken zijn gemaakt over de uitstroom van GGZ naar begeleid wonen. Ook op het gebied van leefbaarheid, bewonersparticipatie en zorgvastgoed (De Veste) is maatschappelijke waarde toegevoegd. Het uitvoeren van het in 2022 opgestelde leefbaarheidsbeleid heeft helaas wat vertraging opgelopen, maar eind 2023/2024 wordt dit verder opgepakt met het framework van Positieve Gezondheid en Leefbaarheid. De Bewonersraad wordt consequent geïnformeerd en betrokken bij leefbaarheidsprojecten.

2. Verbinding met relevante partijen (maatschappelijke verankering)

Clavis wordt getypeerd als een zeer betrokken, ondernemende, verbindende en toegankelijke sociale huisvesting en wordt gewaardeerd als heel betrouwbaar/voorspelbaar (8,1) en zeer betrokken (8,4). Dat zijn typering en cijfers waar wij trots op zijn. Clavis is zichtbaar en aanwezig in de wijk. Clavis neemt initiatieven en betreft andere partijen en partners daarbij.

Clavis heeft een goede reputatie bij haar belanghebbenden en scoort hier een 7,9. Op basis van concrete projecten wordt gezien hoe hierin een rol zouden kunnen spelen en betrekken we deze partijen hierbij. Indien nodig betreft Clavis hierbij de inzet van externe capaciteit en deskundigheid, zoals bij de totstandkoming van de vernieuwde prestatieafspraken is gedaan.

3. Realiseren van resultaten (besturing)

Clavis heeft de afgelopen jaren volop verbeteringen doorgevoerd in de interne besturing met o.a. de implementatie van een managementdashboard, waarop de resultaten dagdagelijks te zien zijn. Daarnaast zijn er belangrijke verbeteringen doorgevoerd in de rapportagestructuur, zoals meer rapporteren op afwijkingen en bijzonderheden. Ook is sterk ingezet op de opvolging van het ondernemingsplan 2020-2024, door jaarplannen te maken, die een directe koppeling hebben met de thema's uit het ondernemingsplan. Voor het aankomende ondernemingsplan 2024-2028 wil Clavis dit nog verder verbeteren door te werken met een strategie-dashboard. Hierdoor zal de voortgang op de uitvoering van het ondernemingsplan nog beter te volgen en te monitoren zijn.

De ingezette cultuurverandering wordt met veel energie en enthousiasme doorgezet, dit wordt ook hoog gewaardeerd door de collega's (8,8). Er wordt gewerkt vanuit een open houding met elkaar, medewerkers spreken elkaar aan (feedback geven), geven commitment en nemen verantwoordelijkheid, wat geeft dat Clavis meer en meer effectief samenwerkt als team. Hierbij blijven de kernwaarden van Clavis uiteraard als belangrijke drager en fundament van de (werk)cultuur.

4. Slagkracht (maatschappelijke capaciteit)

Het is goed om te lezen, dat de commissie Clavis waardeert op het feit dat zij haar middelen goed, passend en in lijn met haar visie inzet. De commissie ziet dat Clavis in grote mate, zowel financieel als organisatorisch, goed is toegerust voor de opgaven en de komende ambities.

Intern is hier dan ook de afgelopen periode hard aan gewerkt door de inzet van de collega's. Dit hebben wij bereikt door o.a. door de aanschaf van ondersteunende software voor begroting en jaarrekening. Daarnaast zijn ook alle belangrijke processen opnieuw tegen het licht gehouden en waar nodig aangepast. Vervolgens zijn deze gekoppeld aan een proceseigenaar, die hier verantwoordelijk voor is, wat weer sterk bijdraagt aan de groei van eigenaarschap.

3. Tenslotte

Via deze weg willen wij heel graag, als eerste onze eigen collega's, en daarnaast de vertegenwoordigers van de gemeente, huurdersorganisatie, zorg- en welzijnsorganisaties, collega-corporaties, ketenpartners en alle anderen die hebben meegewerkt c.q. bijgedragen, heel erg bedanken voor hun bijdrage, inzet en reflecties aan dit visitatierapport.

We gaan met volle energie verder aan de slag met al het geleerde en gereflecteerde vanuit zowel de 'bewonder-' als de 'verwonderpunten'. Dit geeft ons weer voldoende inhoud en richting om het gesprek met onze huurders en (keten)partners aan te gaan en te blijven investeren in goede samenwerkingen. En waar mogelijk ook deze te verdiepen of verder uit te bouwen.

Tenslotte zullen wij dit dan ook zoveel als mogelijk in ons nieuwe Ondernemingsplan 2024-2028 verwerken, zodat Clavis de komende jaren van toegevoegde waarde is en blijft binnen Terneuzen én Sluiskil. Waarbij wij met elkaar kunnen blijven bouwen én werken aan het woongeluk voor onze bewoners in de wijken en buurten van Clavis.

Terneuzen, oktober 2023

R. Karel,
directeur/bestuurder

Bijlage 1 - Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Cognitum B.V.

Cognitum B.V. verklaart hierbij dat de visitatie van **Clavis** in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. **Cognitum B.V.** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Cognitum B.V.** geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Cognitum B.V.** geen enkele zakelijke relatie met de corporatie hebben.

Geldermalsen, 1 maart 2023 de heer J.H. Haagsma | directeur Cognitum

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **Clavis** in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Schiedam, 1 maart 2023 de heer G. van den Burg | voorzitter visitatiecommissie

Roggel, 1 maart 2023, de heer S. Cloudt | visitor visitatiecommissie

Zeewolde, 1 maart 2023, mevrouw G. Oosterman | secretaris visitatiecommissie