

Clavis presteert maatschappelijk conform de norm

Samenvatting onderzoeksverantwoording maatschappelijke visitatie Clavis

CBV/AS/ 2010-1656u

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

1 oktober 2010

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1 Clavis presteert maatschappelijk conform de norm	5
2 Clavis presteert goed naar ambities en doelen.....	8
3 Clavis vertaalt de opgaven goed naar beleid	13
4 Clavis acteert volgens belanghebbenden goed.....	15
5 Clavis presteert voldoende naar vermogen	18
6 Clavis opereert over het algemeen efficiënt.....	21
7 Clavis presteert conform de norm op het gebied van governance.....	24

Inleiding

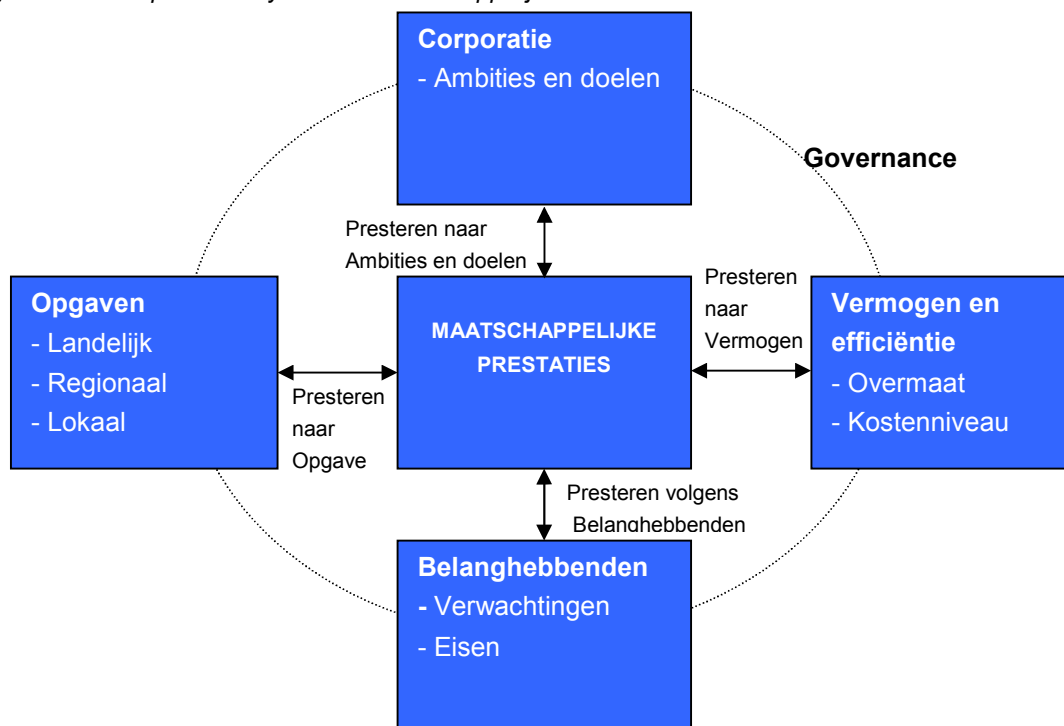
In het voorjaar van 2010 heeft bij Clavis een maatschappelijke visitatie plaatsgevonden. Deze is door PricewaterhouseCoopers (hierna: PwC) uitgevoerd. De uitkomsten van de maatschappelijke visitatie bij Clavis, worden in detail in een onderzoeksrapportage beschreven, het onderhavige document is een samenvatting van de onderzoeksrapportage. Voor een goed begrip dient deze samenvatting in relatie met de onderzoeksrapportage gezien te worden.

Vijf kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

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

- Presteren naar eigen ambities en doelen
- Presteren naar opgaven (vertaling van landelijke, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid)
- Presteren volgens de belanghebbenden
- Presteren naar vermogen en efficiëntie.
- Presteren naar governance

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie Clavis



Bron: PricewaterhouseCoopers/ SEV, 2010

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

- Hoe presteert Clavis in verhouding tot haar eigen ambities en doelen?
- Hoe presteert Clavis in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
- Hoe presteert Clavis volgens de belanghebbenden?

- d Hoe presteert Clavis gelet op het beschikbare vermogen en hoe efficiënt presteert Clavis?
- e Hoe presteert Clavis op het gebied van Governance?

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

PwC geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Clavis over de periode 2008-2009. In deze samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies.

Achtergrond Clavis

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

Om dit te bereiken zijn de belangrijkste speerpunten van beleid:

- f Stimuleren van sociale samenhang in buurten en wijken waar Clavis actief is;
- g Investeren in maatschappelijk vastgoed;
- h Transformeren van het woningbezit en interne organisatie.

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

1 Clavis presteert maatschappelijk conform de norm

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

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Clavis

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

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

*Grijze vlakken niet van toepassing

Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

1.02 PwC heeft een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Deze scorekaart, met daarbij een toelichting op hoofdlijnen, is op de volgende pagina opgenomen. Tabel 1-2 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderings toe.

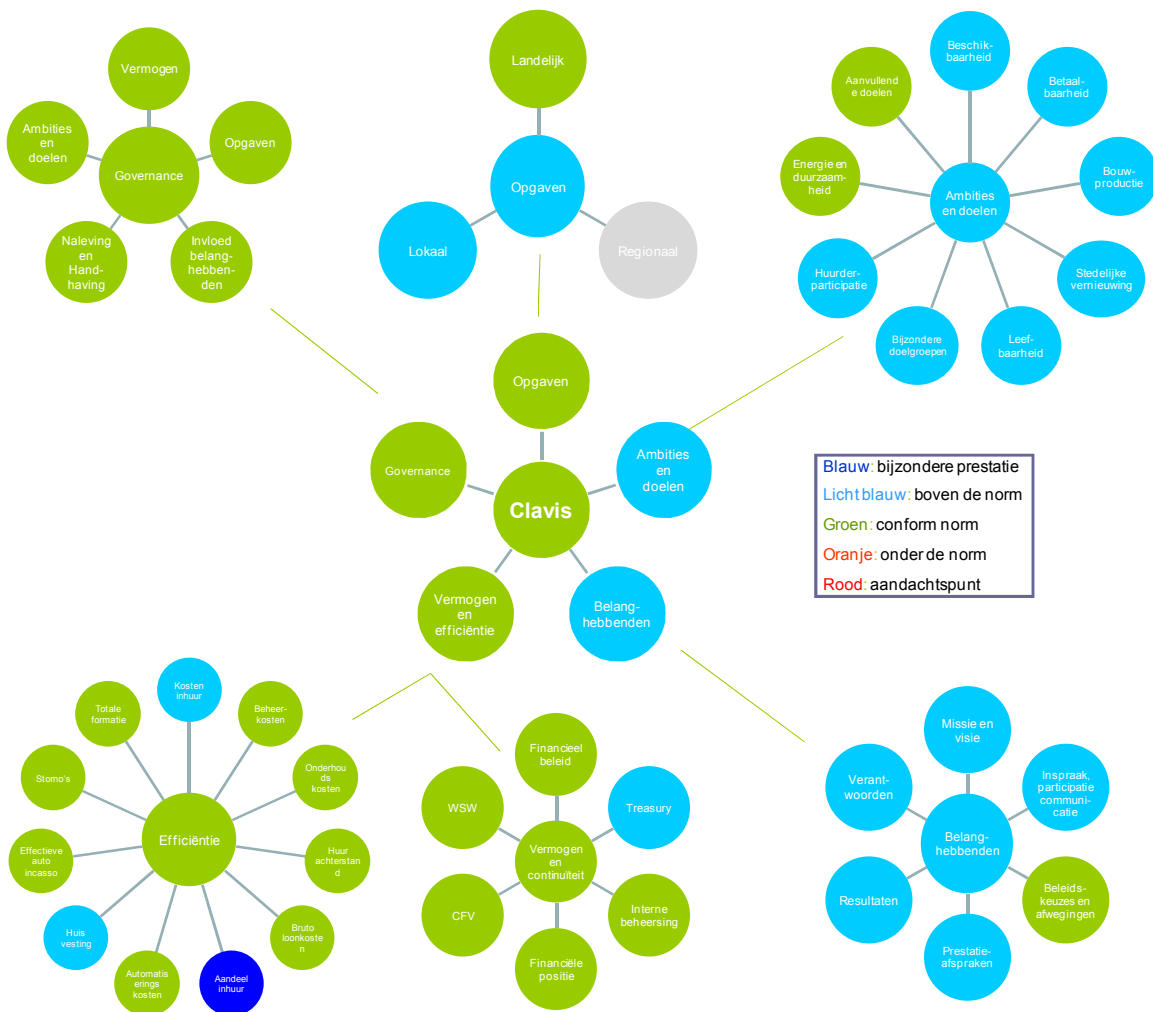
Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

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

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.03 Op de volgende pagina wordt het totaaloverzicht van de scores getoond in de PwC-Visitatiescorekaart. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer welke is gebaseerd op de vijf onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

PricewaterhouseCoopers Visatiescorekaart, 2010



2 Clavis presteert goed naar ambities en doelen

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft in samenvattende vorm de prestaties van Clavis. Voor een gedetailleerde weergave van de bevindingen én de gehanteerde werkwijze wordt verwezen naar de onderzoeksrapportage.

Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen: goed

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

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

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

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

2.03 Uit bovenstaande tabel blijkt dat Clavis een totaalscore bij het presteren naar ambities en doelen van boven de norm realiseert. Hierna volgt een beknopte toelichting. Voor een gedetailleerdere toelichting op de scores wordt verwezen naar de onderzoeksrapportage.

Presteren naar beschikbaarheid scoort goed

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

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

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

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

Presteren naar betaalbaarheid scoort goed

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

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

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

Presteren naar bouwproductie scoort goed

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

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

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

Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort goed

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

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

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

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

Presteren naar energie en duurzaamheid scoort goed

2.17 De SEV definieert energie en duurzaamheid als het 'toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen'.

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

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

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

Presteren naar leefbaarheid en veiligheid scoort goed

2.21 De SEV definieert leefbaarheid en veiligheid als het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt.

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

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

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

Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort goed

2.25 De SEV definieert aandacht voor bijzondere doelgroepen als het 'voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien'.

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

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

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

Presteren naar huurdersparticipatie scoort goed

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

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

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

Presteren naar 'aanvullende doelen' scoort goed

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

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

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

3 Clavis vertaalt de opgaven goed naar beleid

3.01 Clavis slaagt er goed in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar beleid. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV- visitatiestelsel en/ of het toetsingskader zoals vastgesteld met Clavis en de ervaringen van de belanghebbenden. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt in samenvattende vorm de prestaties van Clavis toegelicht. Voor een gedetailleerde weergave van de bevindingen én de gehanteerde werkwijze wordt verwezen naar de onderzoeksrapportage.

3.02 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Clavis de landelijke opgaven voldoende heeft vertaald naar eigen doelstellingen. In de volgende tabel wordt beschreven hoe Clavis de landelijke opgaven heeft vertaald naar beleid. Clavis heeft op een aantal onderwerpen beleid geformuleerd wat verder gaat dan de landelijke opgaven voorschrijven. Voorbeelden hiervan zijn:

- a Beleid gericht op het beschikbaar hebben van voldoende betaalbare woningen voor de primaire doelgroep.
- b Beleid gericht op de herstructurering en stadsvernieuwing.

3.03 PwC constateert na bestudering van de regionale opgaven dat op regionaal niveau de opgaven op een dermate hoog abstractieniveau geformuleerd zijn dat zij niet goed toetsbaar zijn. Om deze reden heeft PwC bewust afgezien van verdere behandeling van dit onderdeel.

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

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

3.06 Het woningbezit van Clavis is eenzijdig opgebouwd en bestaat voor het merendeel uit eengezinswoningen. Naar dit woningtype zal in de (nabije) toekomst minder vraag komen is de verwachting. Dit geeft aanleiding tot het nadenken over herstructurering van enkele wijken om tot een gedifferentieerder en toekomstbestendiger woningvoorraad te komen. Daarvoor zal allereerst de volkshuisvestelijke opgave voor Terneuzen in beeld gebracht moeten worden. Dit doet Clavis in nauwe samenwerking met de gemeente Terneuzen. Belangrijk daarbij is om ook te kijken naar de financiële polsstok van partijen. Dit kan echter pas als de opgave gedefinieerd is. Het definiëren van de volkshuisvestelijke opgave krijgt in 2010 haar beslag.

3.07 PwC stelt vast dat Clavis de lokale opgaven goed heeft vertaald naar prestatieafspraken en beleidsdoelstellingen. In dit onderdeel wordt een selectie van de lokale opgaven van Clavis benoemd. Op lokaal niveau zijn de belangrijkste opgaven gericht op de volgende punten:

- a De corporaties garanderen de beschikbaarheid van voldoende woningen voor het huisvesten van de primaire doelgroep

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

3.08 PwC is van mening dat Clavis de lokale opgaven ten aanzien van het beschikbaar stellen van voldoende woningen voor de primaire doelgroep en het opstarten van een Interactief planproces in grote mate heeft vertaald naar beleid.

4 Clavis acteert volgens belanghebbenden goed

4.01 De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie. In totaal hebben 8 belanghebbenden meegewerkt aan de maatschappelijke visitatie. Een overzicht van de belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt is weergegeven in bijlage C van de onderzoeksrapportage.

4.02 De oordelen van belanghebbenden zijn gecategoriseerd naar de onderdelen in de beleidscyclus van woningcorporaties. Om tot een totaaloordeel 'presteren volgens belanghebbenden' te komen, zijn met de belanghebbenden achtereenvolgens de volgende onderwerpen besproken:

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

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is goed

4.03 De belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van Clavis met gemiddeld een 7,4¹. De scores op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kan worden aangemerkt als een prestatie boven de norm. De belanghebbenden beschrijven Clavis aan de hand van de volgende kenmerken:

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

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

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

Tabel 3-1: oordeel per belanghebbendengroep

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

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

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

Tabel 3-3: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per onderdeel

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

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.06 Voor een gedetailleerde bespreking van de opmerkingen van de belanghebbenden op de in tabel 4-2 genoemde onderwerpen wordt verwezen naar de onderzoeksrapportage.

Adviespunten voor Clavis

4.07 Naast de vaste onderdelen uit het visitatiekader heeft PwC de belanghebbenden ook bevraagd op adviespunten voor Clavis. Deze aanbevelingen worden in onderstaand tabel puntsgewijs weergegeven.

	Aanbevelingen
Gemeente Terneuzen	<ul style="list-style-type: none"> • Meer contact met de RvC, waarbij de gemeente de rol heeft van belanghebbende (en niet belanghouder). • Vertaalslag maken van ideeën naar implementeren ('het doen').
Zorg- en welzijnsinstellingen	<ul style="list-style-type: none"> • Clavis zou soms wat risicovoller kunnen ondernemen en kansen kunnen benutten wanneer die zich voordoen. • Slagvaardigheid in de besluitvorming kan worden verbeterd. • Innovatie van woningen: Het complex De Veste zou kunnen worden opgeknapt. • Duidelijke positionering kiezen en vervolgens uitdragen. • Beperk het intern overleg en behoudt evenwichtig contact met de achterban. • Stakeholdersbijeenkomst: instrumentarium heroverwegen gezien de verschillende groepen belanghebbenden (en dus belangen).
Onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> • Aandacht hebben voor woonruimte voor leerlingen die niet thuis kunnen wonen en mogelijk aanbieden van relevante stageplekken. Deze leerlingen zouden mogelijk kunnen worden ingezet in Foyer de Jeunesse. • Doe een landmarkproject (maar wel doordacht). Blijf tegelijkertijd dicht bij de kerntaak.
Bewonersraad	<ul style="list-style-type: none"> • Clavis onderneemt veel (maatschappelijke) projecten maar brengt dat nog onvoldoende naar buiten. De PR kan dus beter. • De wijkgerichte aanpak liep aanvankelijk stroef. Het is verstandig om dit proces te evalueren. • Meer consistentie in het beleid.

5 Clavis presteert voldoende naar vermogen

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

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit

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

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

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

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

Beoordeling Centraal Fonds voldoende

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

5.05 Het continuïteitsoordeel 2010 (periode 2009-2014) van het CFV is positief. Uit de ingediende verantwoordingsinformatie concludeert het CFV dat het volkshuisvestelijk vermogen in de periode 2009 tot en met 2014 onder het risico plus vermogensbeklemming zal liggen. Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten de vermogenspositie op korte termijn niet in gevaar brengt, hetgeen tot een A oordeel leidt. Het solvabiliteitsoordeel 2008 en het continuïteitsoordeel 2009 van het CFV zijn eveneens positief.

Oordeel WSW voldoende met kanttekening

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

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

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

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

Financieel beleid scoort voldoende

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

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

5.12 PwC constateert dat Clavis ten aanzien van het financieel beleid voldoende presteert.

Financiële positie scoort voldoende

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

- a Interest dekkingsratio
- b Solvabiliteit
- c Investerings- /financieringsratio

5.14 PwC concludeert dat Clavis op bovengenoemde onderdelen voldoende presteert.

Treasury scoort goed

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

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

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

Interne beheersing scoort voldoende

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

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

5.20 PwC concludeert dat het onderdeel interne beheersing voldoende scoort.

6 Clavis opereert over het algemeen efficiënt

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

Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten

6.02 In de beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid als een belangrijke indicator voor de mate van efficiëntie gezien. De beoordeling betreft daarom allereerst een kengetal dat betrekking heeft op de totale beheerkosten. Daarna wordt ingegaan op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten.

Eindoordeel op Presteren naar efficiëntie voldoende

6.03 Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiëntie is voldoende (conform de norm). Dit oordeel is vooral gebaseerd op het kengetal 'beheerkosten per verhuureenheid'. Deze liggen in lijn met het gemiddelde bij ruim 30 andere corporaties waarvan PwC de gegevens heeft.

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

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

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

6.07 De beheerkosten zijn gedefinieerd als de som van:

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

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

Personeelskosten per fte zijn gemiddeld

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

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

6.10 Aangezien uitzendkrachten in principe duurder zijn dan personeel in loondienst, leidt een groter aandeel uitzendkrachten tot hogere beheerkosten. Het aandeel uitzendkrachten gemeten als percentage van de totale formatiekosten bedraagt bij Clavis 3,54%. De gemiddelde score bij de andere corporaties bedraagt 22,7%. De maximumwaarde is 37,5%, het minimum bedraagt 0%. Clavis scoort op dit onderdeel zeer goed.

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

Huurachterstanden als percentage van de huursom hoger dan gemiddeld

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

Automatiseringskosten per werkplek zijn lager dan gemiddeld

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

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

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

Omvang van de formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud bovengemiddeld

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

6.16 Uitgaande van een formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud van 22,0 fte over 2009 (36,6 minus 14,6) en 2.599 verhuureenheden, komt de formatie per 100 verhuureenheden uit op 0,83 fte. Het gemiddelde van de referentiegroep bedraagt 0,72 en het maximum 0,87. De

formatie van Clavis per 100 verhuureenheden is daarmee dus bovengemiddeld. Clavis heeft haar bezit opgedeeld in drie wijken en heeft daarbij drie wijkcoördinatoren aangesteld waarmee wordt ingezet op een verbetering van de leefbaarheid. Hiermee beoogt Clavis haar maatschappelijke prestaties, met name op het gebied van leefbaarheid, te vergroten. Dit onderdeel is daarom als voldoende beoordeeld.

7 Clavis presteert conform de norm op het gebied van governance

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

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

7.03 De RvC van Clavis heeft een eigen visie op de wijze waarop het toezicht dient te functioneren. De raad houdt toezicht op afstand en houdt ook in de gaten dat Clavis invulling geeft aan haar maatschappelijke rol. Er is ook een duidelijke taakomschrijving voor de leden van de RvC en de afbakening met de verantwoordelijkheden van de bestuurder. Dit is vastgelegd in een reglement. De RvC wordt bijvoorbeeld bij de besluitvorming rond projecten en de uitvoering van projecten vooraf bij ieder 'point-of-no-return' geïnformeerd. De raad heeft aangegeven dat zij de wisselwerking tussen bestuurder en RvC als prettig ervaart, waarbij overdracht van kennis en het geven van wederzijds vertrouwen centraal staan.

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

Tabel 6-1: eindoordeel presteren naar governance

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

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009