



# wijk gevoel

Ondernemingsplan  
**Stichting Clavis**



# Waar de wijk centraal staat, leeft het wij **K** gevoel op

Ondernemingsplan 2008 - 2012  
Stichting Clavis



## Inhoudsopgave

Voorwoord	5
<b>1 De basis van ons ondernemingsplan</b>	<b>8</b>
1.1 Veranderingen op ons werkkerrein	8
1.2 Missie	9
1.3 Onze positie	10
1.4 Omgang met onze belanghouders	11
<b>2 Doel: Investeren in toekomstbestendige woningvoorraad</b>	<b>16</b>
2.1 Kernvoorraad	16
2.2 Prijsbeleid	18
2.3 Woningen voor specifieke doelgroepen	19
2.3.1 Senioren	19
2.3.2 Een tot tweepersoonshuishoudens	19
2.3.3 Mensen met lichamelijke en/of verstandelijke beperkingen	20
2.3.4 Gezinnen	21
2.4 Bedienen van de middeninkomens	23
2.4.1 Exclusieve huurwoningen	23
2.4.2 Ontwikkelen van koopwoningen	23
2.4.3 Verkoop bestaande woningen	24
2.5 Kwaliteit van onze woningvoorraad	25
2.5.1 Basiskwaliteit	25
2.5.2 Onderhoud	25
2.5.3 Opplussen	26
2.5.4 Renovatie	28
2.5.5 Herstructurering	28
2.5.6 Strategische aankoop van woningen	29
2.6 Energiereductie en duurzaam bouwen	29
2.7 Plannen op hoofdlijnen per wijk / kern	31

<b>3 Doel: Investeren in de wijk</b>	<b>34</b>
3.1 Clavis als wijkregisseur	34
3.1.1 Pilot Oudelandse Hoeve	34
3.1.2 Wonen, zorg en welzijn voor ouderen	35
3.1.3 Bestaande samenwerking in wijken	35
3.2 Maatschappelijk vastgoed	36
3.2.1 Woongerelateerd maatschappelijk vastgoed	37
3.2.2 Leefbaarheid gerelateerd maatschappelijk vastgoed	37
3.3 Maatschappelijke dienstverlening	39
3.3.1 Afspraken met maatschappelijke partners rond begeleid wonen	39
3.3.2 Maatschappelijk werk	40
3.3.3 Woondienstverlening met leefbaarheidsaspecten	41
3.3.4 Stedelijk / regionale dienstverlening	42
<b>4 Doel: Investeren in organisatieontwikkeling bij Clavis</b>	<b>44</b>
4.1 Cultuurverandering: kernwaarden Clavis	44
4.2 Nieuw organogram	45
4.3 Wijkteams als spil van de nieuwe organisatie	46
4.4 Overige organisatieontwikkeling	46
4.4.1 Verminderen kwetsbaarheid organisatie	46
4.4.2 Investeren in kennis en ervaring van maatschappelijke sectoren	48
4.4.3 Kennisopbouw van beheerconstructies maatschappelijk vastgoed	49
4.4.4 Investeren in kwaliteit	49
4.4.5 Investeren in integriteit	49
4.4.6 Risicomanagement	50
4.5 Huisvesting Clavis	50
<b>5 De financiële randvoorwaarden van Clavis</b>	<b>53</b>
<b>6 Treasury</b>	<b>57</b>

## Voorwoord

**‘Cheshire Kat’, vroeg Alice, ‘wil je mij alsjeblieft vertellen welke kant ik op moet vanaf hier?’. ‘Dat ligt er voornamelijk aan waar jij naar toe wil.’, zei de kat. ‘Dat kan mij niets schelen.’, zei Alice. ‘Dan doet het er niet toe welke kant je op gaat.’, zei de kat.**

**Charles “Lewis Carroll” Dodgson, 1832-1898**

Voor u ligt het ondernemingsplan 2008 - 2012 van Clavis. Dit plan vertaalt de koers uit ons eerder uitgebrachte beleidsplan ‘Clavis transformeert’ in concrete doelstellingen. Dat is nodig om de gekozen koers uit het beleidsplan te realiseren en vast te houden. We willen immers niet in de positie van Alice in Wonderland terecht komen.

We houden onszelf met behulp van dit ondernemingsplan scherp op koers. Het plan is in nauw overleg met onze belanghouders tot stand gekomen. Zij hebben ons beleidsplan uitgebreid becommentarieerd. De resultaten daarvan hebben we verwerkt in dit ondernemingsplan. We verwachten van onze belanghouders dat zij ons helpen om scherp op koers te blijven.

Maar de rol van onze belanghouders gaat nog verder. Zij hebben een belangrijk aandeel in de verwezenlijking van veel wat in dit ondernemingsplan staat. Clavis heeft ervoor gekozen om toe te groeien naar een maatschappijgedreven onderneming. Dat betekent in de kern dat wij ons in onze keuzes – binnen de kaders van onze missie – willen laten leiden door de opgave die wij samen met onze belanghouders zien in de Terneuzense samenleving. Wij werken als het ware in opdracht van onze lokale belanghouders en we overleggen voortdurend met hen over het te voeren beleid. Dat doen we, omdat wij van mening zijn dat Clavis haar hoofddoel ‘werken aan goed wonen en leven in Terneuzen’ niet in haar eentje kan realiseren. We hebben andere partijen nodig om dat doel te bereiken. We realiseren ons ook dat andere partijen ons ook nodig hebben. Samenwerking is dan het devies. Dat betekent dat wij geen blauwdrukken neerleggen.

Clavis wil samen met een groot aantal andere partijen werken aan goed wonen en leven in Terneuzen. Onze taak beperkt zich dus niet tot het bouwen en verhuren van woningen. We willen dat mensen zich thuis voelen in Terneuzen en er in brede zin goed kunnen wonen en leven.

Een belangrijke stap in dit kader is dat wij – in nauwe samenwerking met andere partijen en bewoners – veel meer wijkgericht zullen gaan werken. Dat zal zich vertalen in wijkplannen die wij samen met onze belanghouders in de wijken waarin wij veel bezit hebben, zullen gaan maken en uitvoeren. Die wijkplannen zijn er nog niet. Die zullen de komende jaren worden gemaakt. We hebben wel al een start gemaakt met het wijkgerichte werken en het maken van een wijkplan voor de Oudelandse Hoeve.

Het bouwen en verhuren van woningen is en blijft een kerntaak van Clavis. De komende jaren zullen wij dan ook veel geld en energie steken in plannen om onze woningvoorraad klaar te maken voor de veranderende vraag die wij voorzien.

**Robert de Ridder**  
**Directeur-bestuurder**



## 1 De basis van ons ondernemingsplan

### 1.1 Veranderingen op ons werkterrein

De wereld om ons heen verandert. Dat geldt voor de woningmarkt, voor de regels waar wij mee te maken hebben, maar ook de samenleving verandert. En dus veranderen wij mee.

De belangrijkste ontwikkelingen waar wij met dit ondernemingsplan op willen inspelen zijn de volgende:

- Inmiddels is bekend dat de bevolkingsdaling in Zeeuws-Vlaanderen is ingezet. In de beleidsnotitie Onverkende Paden van de Provincie Zeeland wordt hierover een uitgebreide analyse gepresenteerd. Als corporatie zijn wij er al enige tijd van overtuigd dat dit een onomkeerbare ontwikkeling is. We zullen dus tijdig moeten inspelen op deze trend en onze voorraad toekomstbestendig maken.
- Terneuzen vergrijsst en daarom is speciale aandacht nodig voor het wonen en welzijn van senioren. Juist vanwege die vergrijzing moeten we de jongeren niet vergeten. Zonder jongeren is onze samenleving immers niet levensvatbaar meer.
- Vanwege de krimp is er steeds meer sprake van een vragersmarkt. Dat betekent dat wij nog beter moeten zorgen dat we producten leveren waar onze klanten ook echt om vragen. Standaardproducten volstaan niet meer. We zullen veel meer maatwerk moeten leveren.
- Wij zien de samenleving als onze belangrijkste opdrachtgever. De samenleving wordt in onze ogen vertegenwoordigd door onze belanghouders, waaronder onze huurders. Wij willen deze belanghouders nauw betrekken bij de vorming én de uitvoering van ons beleid.
- De samenleving wordt steeds ingewikkelder. Goed wonen en leven is geen vanzelfsprekendheid. In nogal wat wijken ervaren bewoners overlast. Om prettige en leefbare wijken te realiseren, is de inbreng van heel veel partijen nodig. Clavis is bereid geld en energie te steken in het bij elkaar brengen van die partijen om de vraagstukken in wijken nader te definiëren en oplossingen te bedenken. Het is niet zo dat Clavis nu alle problemen ook zelf gaat oplossen. Dat wordt per definitie een coproductie. Hierover zullen per wijk concrete afspraken worden gemaakt met de betrokken partijen. We noemen dit 'wijkgericht werken'.

- Maatschappelijk vastgoed speelt een belangrijke rol in de leefbaarheid en sociale samenhang in wijken. Wij zullen de komende jaren meer investeren in het realiseren en beheren van dergelijk vastgoed. Daarbij denken we aan brede scholen, welzijnsgebouwen en gebouwen voor zorg en maatschappelijke opvang.
- Clavis ziet ook een belangrijke taak in het actief terugdringen van de CO2 uitstoot van haar vastgoed en investeren in de duurzaamheid van dit vastgoed. Maar wij willen verdergaan dan dit. Duurzaamheid wordt een belangrijk item op onze agenda de komende jaren. Wij kiezen hierbij vooral voor bewezen technologieën, maar laten op kleine schaal ruimte voor experimenten.

Wij zien net als andere woningcorporaties dat een maatschappelijke positionering onmisbaar is. Het gaat om legitimiteit van de sector, transparantie, verantwoording en het investeren in zaken die verder gaan dan vastgoed. Daarom worden lokale belanghouders benoemd. De corporaties hebben hier samen afspraken over gemaakt in de Governancecode, onderdeel van de Aedescode. Hierin staan afspraken over intern toezicht en de relatie met belanghouders. Clavis is lid van Aedes en onderschrijft daarmee de Governancecode.

Clavis heeft haar belanghouders conform deze afspraken nauw betrokken bij het opstellen van het beleidsplan en dit ondernemingsplan. Als belanghouders zien wij uiteraard onze bewoners en daarnaast ook de gemeente, de politie, zorginstellingen, welzijnsorganisaties, maatschappelijke opvanginstellingen, onderwijs- en kinderopvanginstellingen en ondernemers. Het traject om onze belanghouders te betrekken bij onze beleidsvorming is in het voorjaar van 2007 gestart met groepsgesprekken. Uit deze gesprekken is ons beleidsplan 'Clavis transformeert' voortgekomen. Dat plan is in de periode mei tot en met augustus 2008 tijdens individuele interviews uitgebreid besproken met onze belanghouders. Hun feedback hebben we gebruikt bij het opstellen van dit ondernemingsplan. Verder zal Clavis zich conform de Aedes Code eens in de vier jaar laten visiteren, te beginnen in 2010. Visitatie houdt een extreme beoordeling in van een onafhankelijke commissie en draagt mede bij aan het transparant maken van prestaties en ambities.

### 1.2 Missie

De missie van onze organisatie verwoorden we als volgt:

**“Onze missie is dat we actief en in nauwe samenwerking met andere partijen onze beschikbare middelen inzetten om te zorgen dat mensen wonen en leven in wijken waar ze zich thuis voelen”.**

Om dat mogelijk te maken investeren we ook in maatschappelijke voorzieningen die een bijdrage leveren aan sociale samenhang in de wijken en buurten. Kortom: Clavis werkt samen met anderen actief aan goed wonen en leven in Terneuzen.

### 1.3 Onze positie

We willen een maatschappijgedreven onderneming zijn, die van zo groot mogelijke betekenis is voor de mensen die op onze aanwezigheid in de wijken mogen vertrouwen. We definiëren onze opdracht dus breed, maar het moet wel helder blijven waar de samenleving in hoofdzaak voor bij ons terecht kan. Anders gezegd: wij willen duidelijk aangeven voor welke taakvelden wij ons eerstverantwoordelijk voelen.

Wij richten ons primair op de volgende doelgroepen:

- Mensen met een laag inkomen die van Clavis afhankelijk zijn voor goede woonruimte. Binnen deze groep hebben wij extra aandacht voor jongeren en senioren.
- Kwetsbaren met speciale woonwensen, zoals senioren en mensen met fysieke en/of geestelijke beperkingen.

Daarnaast willen wij ook mensen met middeninkomens bedienen. Voor de sociale en economische ontwikkeling van Terneuzen is het van belang om deze doelgroep voor Terneuzen te behouden. Wij willen deze groep dan ook

voldoende mogelijkheden bieden om in de wijken en kernen van Terneuzen te (blijven) wonen.

Om onze missie te bereiken zullen wij de komende jaren primair investeren in:

- het realiseren, verhuren en beheren van een op onze doelgroepen toegesneden, kwalitatief goede en toekomstbestendige woningvoorraad, die met maatwerk inspeelt op de klantvraag;
- het realiseren, verhuren en beheren van maatschappelijk vastgoed in wijken en kernen in Terneuzen;
- onze rol als wijkregisseur en het netwerk van relevante partners in de wijken en kernen waar wij veel bezit hebben;
- sociaal-maatschappelijke dienstverlening die wijken en kernen leefbaar maken c.q. houden;
- organisatieontwikkeling die het mogelijk maakt dat Clavis professioneel en slagvaardig samen met andere partijen werkt aan goed wonen en leven in Terneuzen.

Er zijn heel veel andere zaken die een rol spelen bij goed wonen en leven in Terneuzen. Denk aan openbaar groen, winkelveorzieningen, welzijnsaanbod, onderwijs- en werkgelegenheidsvoorzieningen en integratie-inspanningen. Hiervoor vinden wij andere partijen eerstverantwoordelijk. Denk bijvoorbeeld aan de gemeente of welzijnsinstellingen.

Wij zien daarbij echter wel een rol voor onszelf weggelegd; in ieder geval een signalerende rol voor onszelf naar de eerstverantwoordelijke partijen.

Daarnaast leveren we graag een bijdrage aan concrete voorstellen van andere partijen. Dat kan bijvoorbeeld door het bouwen en beheren van vastgoed of het organiseren van diensten. Ook zouden we een financiële bijdrage kunnen leveren. Uiteraard willen we in ruil voor een bijdrage invloed uitoefenen op de plannen. Zo kunnen onze klanten er optimaal van profiteren. Naarmate ons aandeel groter is, zullen wij een grotere rol spelen. Vinden wij dat de eerstverantwoordelijke partijen hun verantwoordelijkheid niet of onvoldoende nemen? Dan wijzen wij hen hierop en proberen we hen te activeren. Als dat nodig is, zijn we bereid tijdelijk de regie over te nemen.

Eén onderwerp dat we willen benadrukken, is de overlast die zich buiten onze woningen afspeelt. Dit is in principe een probleem van de openbare orde en dus een taak van gemeente en politie. We zijn echter bereid om deel te nemen in projecten van gemeente en politie in de wijken waar wij veel bezit hebben.

#### 1.4 Omgang met onze belanghouders

Belanghouders zijn de partijen die Clavis in haar dagelijks werk tegenkomt in de wijken, op bestuurlijk niveau en daar

al dan niet mee samenwerkt. Partijen die Clavis invloed wil geven op haar beleid. In het beleidsplan zijn een aantal van onze belanghouders opgesomd, maar deze lijst is zeker niet limitatief. Het werk van de corporatie is een dynamisch proces en in deze dynamiek komen en gaan partijen en ontstaan en verdwijnen samenwerkingsverbanden.

### ‘Een open verbinding met de buitenwereld vormt de levensader voor een maatschappelijke onderneming’.

Ook kunnen we ons de vraag stellen of de partijen die Clavis tot haar belanghouders heeft benoemd dit zelf ook zo ervaren en ook de rol van belanghouder willen vervullen. Ook partijen die wij nu niet tot onze belanghouders rekenen, zou dit wel kunnen zijn of worden. In eerste aanleg zijn de volgende belanghouders genoemd (zie tabel).

Belanghoudersgroep	Organisaties daarbinnen
Gemeente	College B&W / functionarissen gemeentelijk beleid
Wijkbeheer	Afdeling Wijkbeheer van de gemeente Politie
Zorg	ZorgSaam Zeeuws-Vlaanderen Stichting voor Regionale Zorgverlening (SVRZ) Stichting Ouderenzorg Kanaalzone (SOKA) Stichting Trangel Stichting Agogische Zorgcentra Zeeland (AZZ) Stichting Het Gors
Welzijn en maatschappelijke opvang	Maatschappelijk Werk Zeeuws-Vlaanderen AanZ Emergis, centrum voor geestelijke gezondheidszorg / Lage Flanken Leger des Heils Stichting Jeugd- Jongerenwerk
Onderwijs/kinderopvang	OpenBasis Vereniging voor Protestants-Christelijk Basisonderwijs Midden Zeeuws-Vlaanderen “Kapriom” Stichting voor Katholiek Onderwijs in Midden Zeeuws-Vlaanderen ROC Westerschelde Stichting Kinderopvang Zeeuws-Vlaanderen
Bewoners	Stichting Bewonersraad Wijk- en kernraden (later toegevoegd na consultatieronde belanghouders)
Ondernemers	Ondernemersverenigingen

**Wat leggen we onze belanghouders voor?**

We willen onze belanghouders invloed geven op wat we doen door regelmatig groepsgewijs met ze om tafel te zitten en ze advies te vragen op de hoofdlijnen van onze belangrijkste beleidsdocumenten. Dan hebben we het concreet over ons ondernemingsplan, het strategisch voorraad-beleidsplan (SVB) en de jaarplannen. We willen jaarlijks voor de zomer met elke belanghoudersgroep een werksessie organiseren, waarin we ons jaarverslag toelichten (terugkijken) en in het jaarplan vooruit kijken wat we het komende jaar willen gaan bereiken en hoe we dat willen doen.

**Hoe organiseren we dit?**

We gaan de belanghouders op de volgende manier betrekken:

- Ieder jaar in april bepalen we of het veld van belanghouders nog hetzelfde is als in het voorgaande jaar. Bij mutaties zal Clavis betrokken organisaties benaderen. Bij nieuwe belanghouders zal dit gaan over de werkwijze van Clavis met betrekking tot de belanghouders. Bij vertrekkende belanghouders over het hoe en waarom van het niet meer behoren tot de groep van belanghouders.
- In mei/juni plannen we een groepsgewijze bijeenkomst. Daarin behandelen we het jaarverslag en kijken we vooruit naar jaarplan, begroting en SVB van het komend jaar.

- In november/december organiseren we een (plenaire) bijeenkomst om te laten zien wat we in de jaarplannen en begroting voor het daaropvolgend jaar opnemen. Debat over een actueel thema is mogelijk.
- Eén keer per vier jaar betrekken we de belanghouders bij het maken van het nieuwe ondernemingsplan en zullen wij hen ook laten benaderen door de visitatiecommissie om hun oordeel over Clavis te geven.
- Eind 2012 zal er een nieuwe MRM\*-positioneringsscan plaatsvinden om te kunnen constateren of de beoogde ontwikkeling tot een maatschappijgedreven corporatie geslaagd is. De resultaten hiervan zullen we terugkoppelen aan de interne organisatie en de belanghouders.
- Van de genoemde bijeenkomsten zal door, of in opdracht van, Clavis verslaglegging worden gedaan. Aangedragen zaken worden meegenomen in het beleid. Als we dat niet doen zullen we met redenen omkleed aangeven waarom we dat niet doen.
- Graag willen we het overleg met de gemeente op bestuurlijk niveau de komende jaren intensiveren, naast het formele bestuurlijke kwartaaloverleg.
- Enkele malen per jaar zullen wij een informatiebulletin uitbrengen met belangrijke informatie gericht op onze belanghouders. Eén van deze bulletins zal tevens gebruikt worden als populair jaarverslag.

\* MRM = Maatschappij Relatie Management

**Speciale positie voor onze huurders**

Onze huurders nemen een speciale plaats in binnen de groep belanghouders. Niet alleen vanwege het feit dat wij wettelijk verplicht zijn om overleg te hebben met onze huurders. Zij zijn onze belangrijkste klanten.

**Zij zijn onze belangrijkste doelgroep. Zij geven ons bestaansrecht.**

In het algemeen zullen we alle beleidszaken die direct van belang zijn voor de huurders bespreken met de bewonersraad. Hierbij denken we aan onderwerpen als 'prijsbeleid' en 'kwaliteitsbeleid'. Het gesprek met de bewonersraad vindt plaats op beleidsniveau. Als het gaat om concrete uitwerkingen in straten of complexen, willen wij de bewoners van die betreffende straten of complexen direct laten participeren in de trajecten die we daar ontwikkelen. Uiteraard zal de bewonersraad erop toezien dat Clavis haar beleidsafspraken in de praktijk waar maakt. Wij verwachten van de bewonersraad dat zij de rol van beleidsmatige 'sparring-partner' van Clavis verder wil uitbreiden.

Clavis wil de komende jaren verder met (nieuwe) instrumenten om huurders en bewoners in wijken en buurten direct te laten participeren in wat er in hun buurt of wijk te doen staat. Denk aan bewonersparticipatie bij het maken van

wijkplannen. Ook willen we kijken of en hoe vraaggestuurd onderhoud ingevoerd kan worden. Daarnaast zullen we het gebruik van participatie-instrumenten zoals enquêtes en klantenpanels intensiveren.



## 2 Doel: investeren in toekomstbestendige woningvoorraad

### 2.1 Kernvoorraad

Mensen met een laag inkomen die van Clavis afhankelijk zijn voor goede woonruimte vormen onze belangrijkste doelgroep. In onze definitie bestaat deze doelgroep uit huishoudens die recht hebben op huurtoeslag en hier financieel van afhankelijk zijn. In tabel 1 is een overzicht opgenomen van de inkomensgrenzen die horen bij deze definitie. Gereguleerde huurwoningen worden primair aan deze doelgroep toegewezen. Binnen deze groep vallen ook mensen die door een lichamelijke- of sociale beperking niet in eigen woonruimte kunnen voorzien.

Voor deze doelgroep houden wij de zogenaamde 'kernvoorraad' beschikbaar. In onze definitie bestaat deze kernvoorraad uit woningen met een huurprijs tot maximaal € 499,51<sup>1</sup> per maand. In termen van de huurtoeslag praten we dan over 'goedkope' en 'bereikbare' sociale huurwoningen.

Tabel 1: Inkomensgrenzen primaire doelgroep

Situatie	Maximaal inkomen
< 65 jaar (alleenwonend)	€ 20.300,--
< 65 jaar (met medebewoners)	€ 27.575,--
Op 01/01/2007 ≥ 65 jaar (alleenwonend)	€ 18.250,--
Op 01/01/2007 ≥ 65 jaar (met medebewoners)	€ 24.275,--

Hoe groot de primaire doelgroep in Terneuzen precies is, kan niet met zekerheid worden gezegd. Clavis gaat ervan uit dat de doelgroep in de kernen waar onze woningcorporatie actief is, bestaat uit 1.500 huishoudens. Dit cijfer is als volgt tot stand gekomen. Het laatst bekende aantal huishoudens binnen ons bezit dat huurtoeslag ontvangt, bedraagt 1.250 huishoudens. Wij houden rekening met een buffer van 20%, omdat er huurders zijn die geen recht hebben op huurtoeslag. Hun huurprijs staat in goede relatie tot hun inkomen, maar ze vallen wel binnen de inkomensgrenzen zoals in tabel 1 omschreven.

<sup>1</sup> Uit huurtoeslagwet, prijspeil 1 juli 2008

Om een goede inschatting te geven van de benodigde kernvoorraad, moeten we naast de primaire doelgroep van 1.500 huishoudens ook rekening houden met twee additionele groepen huurders:

- Mensen die geen recht hebben op huurtoeslag, omdat hun inkomen net boven de huurtoeslaggrenzen ligt. Deze mensen zijn in een aantal gevallen wel aangewezen op onze qua huurprijs bereikbare voorraad. Wij schatten deze doelgroep op 250 huishoudens.
- Zogenaamde 'scheefwoners'. Dat zijn huishoudens die een sociale huurwoning huren, maar die gezien hun inkomen duurder zouden kunnen gaan wonen. Wij willen deze huurders niet kwijt. Ze zijn trouwe klanten en zorgen voor een goede inkomensmix in ons bezit. Dat vinden wij goed voor de leefbaarheid in de wijken en buurten waar wij bezit hebben. Zij bezetten echter wel woningen die voor de primaire doelgroep bedoeld zijn. Wij schatten deze groep op 250 huishoudens.

In totaal schatten wij dus in dat er in de kernen waar wij werkzaam zijn vraag is naar 2.000 woningen in de kernvoorraad. Op dit moment bestaat de kernvoorraad van Clavis uit 2.333 woningen (ruim 90% van onze totale woningvoorraad). Tot 2012 vindt een verschuiving plaats naar meer dure huurwoningen. Eind 2012 zal de kernvoorraad 2.235 woningen omvatten (nog steeds ruim 80% van

onze totale woningvoorraad). Wij denken dat we daarmee ruim voldoende kernvoorraad hebben om het aantal huishoudens te bedienen dat volgens onze inschatting in Terneuzen in aanmerking komt voor de kernvoorraad.

Overigens willen wij ter voorbereiding van de nieuwe woonvisie van de gemeente Terneuzen samen met de gemeente een geactualiseerde inschatting maken van de omvang en samenstelling van de primaire doelgroep in (de kernen van) de gemeente Terneuzen. Daar zullen wij ons strategisch voorraad beleid op af stemmen.

**Tabel 2: Ontwikkeling woningvoorraad Clavis naar prijsklasse**

Prijsklasse	Aantal 2008	Aantal 2012	Toe c.q. afname
Goedkoop	443 (17,3%)	258 (9,5%)	-185
Bereikbaar	1.890 (74%)	1.977 (73%)	+87
Duur	221 (8,7%)	474 (17,5%)	+ 253
<b>Totaal</b>	<b>2.554(100%)</b>	<b>2.709 (100%)</b>	<b>+ 155 (+ 6%)</b>

\* afname 'goedkoop' door huurharmonisatie en sloop van een aantal goedkope woningen

Zoals weergegeven in tabel 2, vindt er de komende jaren

een verschuiving plaats van de prijsklasse 'goedkoop' naar 'bereikbaar'. Deze verschuiving vindt niet plaats door sloop of verkoop, maar heeft te maken met ons beleid bij mutaties. Als een woning door verhuizing leeg komt, trekken we de huur van de goedkope woningen op naar de streefhuur (gemiddeld 70% van de maximaal redelijke huren). Wij gaan uit van een mutatiegraad van 10% per jaar in het goedkope segment. Dat betekent dat elk jaar 10% van de 418 goedkope woningen ( $\pm 40$  per jaar) vrij komt. In de periode tot 2012 betekent dit een afname van de goedkope voorraad met  $4 \times 40 = 160$  en daardoor een toename van de bereikbare voorraad met 160.

De bereikbare voorraad stijgt enerzijds met 160 woningen door het bij mutatie optrekken van woningen in de goedkope voorraad naar streefhuur. Tegelijk daalt de bereikbare voorraad met 125 door het verkopen van 84 woningen (27 in de 'losse' verkoop en 57 in complexgewijze verkoop) en door het slopen van 41 woningen als gevolg van kleinschalige herstructurering. Per saldo groeit de bereikbare voorraad van Clavis dus met 35 woningen in de periode van 2008-2012.

Een aantal mogelijke herstructureringslocaties voortgekomen uit de quick scan (zie blz. 27) is nog niet meegenomen in deze tabel. We gaan er nu van uit, dat dit een afname

van de bereikbare voorraad zal betekenen. Hoeveel (bereikbare) woningen hier voor terug gebouwd worden, is op dit moment nog niet bekend.

## 2.2 Prijsbeleid

'Betaalbaarheid' is een belangrijk onderdeel van ons beleid om onze primaire doelgroepen te bedienen. Tegelijkertijd moeten wij zorgen dat onze begroting sluitend is. Daarom is een helder prijsbeleid van groot belang. Onderdelen van ons prijsbeleid zijn:

- Jaarlijkse huurverhoging: de verwachting is dat de komende jaren door de overheid nog een inflatievolgend huurbeleid wordt voorgeschreven.
- Prijsbeleid bij verbeteringen: voor (kleine) verbeteringen wordt een prijs gevraagd, waardoor huurders zelf een duidelijke afweging kunnen maken. Men kan de huidige prijs-kwaliteit accepteren (dit noemen we onderhoud), kiezen voor een nieuwe prijs-kwaliteit in de huidige woning (dit noemen we verbeteren) of kiezen voor een andere prijs-kwaliteit in een andere woning (verhuizen). Prijswijzigingen zullen worden doorgevoerd bij een mutatie of bij verbeteringen die met onze klanten zijn overeengekomen.
- Prijs-kwaliteitverhouding: Clavis heeft ruim tien jaar geleden een systematiek vastgesteld om de huurprijzen van woningen vast te stellen. In tegenstelling tot veel

<sup>2</sup> De huurprijzen per maand die horen bij deze categorieën zijn gebaseerd op de huurtoeslagwet en het prijspeil van 1 juli 2008. Goedkoop t/m € 348,99, betaalbaar t/m € 499,51 en duur t/m € 631,73.

andere corporaties, wordt de huurprijs niet gebaseerd op een percentage van de maximale huurprijs, maar op woningkenmerken en een omgevingsprijs. Aangezien de opvattingen van klanten over de verhouding van prijs en kwaliteit de afgelopen jaren veranderd zijn en het bezit van Clavis een transformatie gaat doormaken, wordt in 2009 een nieuw huurbeleid vastgesteld. Uitgangspunten hierbij zijn een goede prijs-kwaliteit verhouding van onze woningen en de betaalbaarheid voor onze doelgroep.

### 2.3 Woningen voor specifieke doelgroepen

Clavis richt zich specifiek op de doelgroepen senioren, een- tot tweepersoonshuishoudens, jongeren onder de 23 jaar, mensen met fysieke en/of verstandelijke beperkingen en gezinnen.

#### 2.3.1 Senioren

Clavis voorziet op basis van de gesignaleerde vergrijzing en de krimp de komende vijftien jaar een toenemende behoefte aan seniorenwoningen. Seniorenwoningen zijn zelfstandige en niet-zelfstandige woningen, die bedoeld en geschikt zijn voor ouderen en aan alle eisen van toegankelijkheid en aanpasbaarheid voldoen. Op dit moment heeft Clavis 927 seniorenwoningen in haar bezit. Wij verwachten dat in de genoemde periode behoefte is aan extra woningen voor deze doelgroep. Tot en met 2012 zullen er 210 huur-

woningen en 171 koopwoningen worden bijgebouwd voor senioren.

Wij willen onze seniorenwoningen in het eerste kwartaal van 2009 onderverdelen in een aantal categorieën, die de mate van toegankelijkheid aangeven. Het gaat er hierbij om, te bepalen hoeveel van onze woningen:

- geschikt zijn voor mensen die in huis een stok nodig hebben om te lopen;
- geschikt zijn voor mensen die in huis een rollator nodig hebben om te lopen;
- geschikt zijn voor mensen die zich in huis voortbewegen in een rolstoel;
- geschikt zijn voor mensen die intensieve zorgverlening nodig hebben en bedlegerig zijn.

De uitkomsten van deze onderverdeling zullen wij omzetten in beleid. Hierbij zullen we aangeven hoeveel seniorenwoningen we hebben per categorie, hoeveel er wenselijk zijn en wat dit de komende jaren betekent voor onze projectontwikkeling en eventuele aanpassingen van bestaande seniorenwoningen.

#### 2.3.2 Een tot tweepersoonshuishoudens

Ook in Terneuzen zal de komende jaren sprake zijn van zogenaamde 'huishoudensverdunding'. Dat houdt in dat het

gemiddelde huishouden uit minder mensen zal bestaan. In de praktijk betekent dit dat er meer vraag zal zijn naar woningen voor mensen die alleen of met tweeën wonen. Deze mensen hebben meestal geen behoefte aan een eengezinswoning, maar aan twee- of driekamerwoningen. Binnen deze groep maken we onderscheid tussen 'jongeren onder 23 jaar' en 'overige een- tot tweepersoonshuishoudens'.

#### Jongeren onder 23 jaar

Onze belanghouders wezen ons erop dat er behoefte zou zijn aan goedkope woningen voor jongeren onder de 23 jaar in Terneuzen. Wij merken op dit moment niet dat die vraag heel groot is. Dat zou veroorzaakt kunnen worden, door het feit dat jongeren zich op voorhand al niet meer melden bij Clavis, omdat ze denken dat we geen aanbod voor ze hebben. Wij willen eind 2010 helder hebben hoe groot de vraag van jongeren is en welke woonwensen zij hebben. Op dit moment heeft Clavis 116 woningen in de verhuur die wij geschikt vinden voor jongeren onder de 23 jaar, omdat ze goedkoop zijn en niet al te groot. Als het eerder genoemde onderzoek aanleiding geeft om meer woningen voor jongeren en/of 1-2 persoonshuishoudens te bouwen, kan dit leiden tot verhoging van onze productie. Overigens daalt de voorraad woningen die geschikt zijn voor jongeren onder de 23 jaar de komende jaren met 58 woningen, van 116 nu naar 58 in 2012. Dit is het gevolg van de geplande sloop

van dergelijke woningen in de Zuidlandstraat, Dokweg en Gildestraat.

#### Overige een- tot tweepersoonshuishoudens

Er zijn ook andere groepen die behoefte hebben aan kleinere woningen. Hierbij kan worden gedacht aan werkende jongeren boven de 23 jaar, startende stellen, mensen die alleen komen te staan door echtscheiding of overlijden van de partner en mensen die behoefte hebben aan een huurwoning, omdat ze hier tijdelijk werk hebben gevonden. Op dit moment heeft Clavis 32 van dit soort woningen in haar bezit. Daarnaast kunnen deze mensen ook terecht in kleinere eengezinswoningen. Wij voorzien dat deze doelgroep de komende jaren zal groeien en daarom breiden wij de voorraad voor deze overige een- tot tweepersoonshuishoudens tot en met 2012 uit tot 88 woningen.

#### 2.3.3 Mensen met lichamelijke en/of verstandelijke beperkingen

Onder mensen met een beperking verstaat Clavis zowel mensen met een verstandelijke, lichamelijke en/of psychische beperking. Clavis verhuurt nu 25 woningen aan mensen uit deze doelgroep. Soms zijn dit losse woningen of appartementen en soms betreft het speciale complexen. Wij werken hierbij nauw samen met instellingen die mensen met beperkingen begeleiden bij het zelfstandig wonen.

Voorbeelden van bestaande samenwerkingspartners zijn Stichting Tragel, Emergis, Arduin, de Zeeuwse Gronden en het Leger des Heils. Het ligt in onze bedoeling om de komende jaren te gaan samenwerken met stichting Het Gors. Wij voorzien dat er in de periode 2008-2012 een toenemend aantal verzoeken zal komen van instellingen voor mensen met een beperking om woningen te bouwen die geschikt zijn voor hun cliënten. Op basis van de huidige inzichten en afspraken zal het aantal woningen dat wij verhuren aan deze doelgroep in de periode tot 2012 met minimaal 32 toenemen tot 57. Maar het kan zijn dat er in die periode nog meer vraag komt. Clavis zal al het mogelijke doen om aan deze vraag te voldoen.

### 2.3.4 Gezinnen

Gezinnen blijven uiteraard een belangrijke doelgroep van Clavis. Wij verwachten echter aan de hand van de voorspelde krimp, vergrijzing en gezinsverdunding dat er in 2017 minder eengezinswoningen nodig zullen zijn in ons werkgebied. De komende vier jaar voorzien wij een geringe afname van 203 eengezinswoningen door sloop of verkoop. We verwachten dat in de perioden daarna een nog sterkere afname nodig is van deze voorraad. Hierover zullen wij overleg voeren met onze belanghouders.

In tabel 3 is een overzicht opgenomen van de ontwikkeling in de aantallen woningen die beschikbaar zijn voor specifieke doelgroepen.

Tabel 3: Overzicht woningvoorraad Clavis naar doelgroep

Doelgroepwoningen	Aantal 2008	Aantal 2012	Toe- c.q. afname
Senioren	927	1.245	+ 318
Een- tot tweepersoonshuishoudens:	148	146	-2
- Jongeren onder 23 jaar	116	58	-58
- Overige een- tot twee persoonshuishoudens	32	88	+56
Mensen met een beperking	25	57	+32
Gezinnen	1.454	1.261	-193
Totaal	2.554	2.709	+155



Clavis zal in de periode 2008-2012 ruim € 45 miljoen investeren in woningen voor senioren, één- tot tweepersoonshuishoudens en mensen met een beperking. € 10,7 miljoen hiervan bestaat uit zogenaamde onrendabele investeringen.

#### 2.4 Bedienen van de middeninkomens

Zoals gezegd wil Clavis ook de middeninkomens bedienen. Voor de sociale en economische ontwikkeling van Terneuzen is dit van belang. Wij willen deze groep voldoende mogelijkheden bieden door exclusievere huurwoningen aan te bieden, koopwoningen te ontwikkelen en aan te bieden en door delen van onze bestaande voorraad te verkopen.

##### 2.4.1 Exclusieve huurwoningen

Onder exclusieve huurwoningen verstaan wij woningen met een huurprijs boven de huurliberalisatiegrens van € 631,73 (prijsspeil 1 juli 2008). Clavis heeft 30 van dit soort huurwoningen in haar bezit. Per eind 2012 zullen dit er 145 zijn. Hiermee is een investering gemoeid van € 21,7 miljoen. Uitgangspunt is dat in dit huursegment niet onrendabel wordt geïnvesteerd.

##### 2.4.2 Ontwikkelen van koopwoningen

Clavis is een actieve woningcorporatie die ook koopwoningen ontwikkelt. Om dit te kunnen realiseren is het nodig om de

markt voortdurend te (ver)kennen en bij het ontwerpen van de woningen en de woonomgeving daar goed rekening mee te houden. Het is voor ons van groot belang om de levensstijl van potentiële toekomstige bewoners van Terneuzen te kennen en daar actief op in te spelen. Clavis zal met name door middel van deelname aan Zeeuws(Vlaams)brede initiatieven ook inzetten op klanten van buiten de reguliere Zeeuwse markt (bijvoorbeeld uit de Randstad en België) en daarvoor diverse marketingkanalen gebruiken. De nieuwe wijkteams (zie hoofdstuk over organisatieontwikkeling) krijgen een belangrijke inbreng bij de verkoop van bestaand bezit en (een deel van) het vraagonderzoek voor nieuwbouwwoningen.

In de periode tot eind 2012 zullen zowel grondgebonden koopwoningen als koopappartementen worden gerealiseerd. Het gaat om 46 grondgebonden koopwoningen en 177 appartementen voor de verkoop. Uitgangspunt is dat Clavis niet onrendabel investeert in koopwoningen, tenzij dit in het kader van een gewenste wijkontwikkeling noodzakelijk blijkt te zijn.

Clavis ontwikkelt ook koopwoningen voor starters op de koopmarkt. In Het Klooster ontwikkelen wij op dit moment 14 koopappartementen voor deze groep. Mocht blijken dat deze woningen onverkoopbaar zijn, dan zullen deze

woningen in de verhuur gaan. Wij vinden deze woningen zeer geschikt voor één- tot tweepersoonshuishoudens in het algemeen en jongeren onder de 23 jaar in het bijzonder, zeker gezien de ligging van de appartementen in de binnenstad.

##### 2.4.3 Verkoop bestaande woningen

Clavis wil in de periode tot en met 2012 minimaal 84 bestaande eengezinswoningen verkopen. Indien uit onderzoek dat wij samen met de gemeente doen, blijkt dat meer verkoop wenselijk is, kan dit aantal toenemen. De woningen zijn betaalbaar voor starters. De gemiddelde WOZ-waarde van een eengezinswoning van Clavis bedraagt ongeveer € 85.000, de maxima liggen om en nabij € 125.000.

In het verleden heeft Clavis met de bewoners gesproken over het toepassen van gemengde eigendomsvarianten 'Te Woon'. Dat is een constructie met verschillende varianten, waarbij bewoners zelf kunnen bepalen of ze hun woningen willen huren (gedeeltelijk) of kopen. De ontwikkeling hiervan is door Clavis op een laag pitje gezet. Wel is toegezegd dat we in 2010 opnieuw bezien of en hoe dit concept ingevoerd zou kunnen worden.

In de volgende gevallen is verkoop niet of in beperkte zin aan de orde:

- Op strategische locaties waar aantrekkelijke ontwikkelingen mogelijk zijn. Het gaat dan om locaties waar sloop-nieuwbouw een alternatief is.
- Bij woningen waarvan de kwaliteit en prijs te laag zijn, waar de verwachting is dat nieuwe kopers onvoldoende middelen hebben voor onderhoud.
- Bij appartementen, omdat verenigingen van eigenaren (VVE's) - zeker in de goedkope marktsegmenten - onvoldoende in staat zijn om de huidige kwaliteit van het gebouw te handhaven.
- Als er goede argumenten zijn om te veronderstellen dat verkoop in een specifieke wijk of kern tot verslechtering van het woon- en leefklimaat aldaar zullen leiden. Wij zijn bereid daarover in overleg te gaan met onze belanghouders in de wijken en kernen. Wij gaan er van uit dat zij samen met ons tot oplossingen willen en zullen komen om te zorgen dat Clavis haar ambities ook financieel waar kan maken. Mogelijke alternatieven voor verkoop zijn: minder onrendabel investeren, temporiseren van onze investeringsplannen, meer inbreng van gemeente en andere partijen, meer nieuwbouw voor de verkoop.

In alle andere gevallen staat er niets in de weg om woningen te verkopen om met de opbrengsten nieuw en beter aanbod te realiseren, waarmee ingespeeld kan worden op actuele ontwikkelingen op de woningmarkt. Verkoop van bestaande woningen is immers noodzakelijk om middelen te genereren om onze totale transformatieopgave te kunnen realiseren. Bij de verdere uitwerking van het strategisch voorraadbeleid moeten de potentiële verkooplocaties en de locaties waar we niet kunnen verkopen nader worden bepaald. Wij zetten in op de verkoop van 250 tot 300 bestaande woningen in de komende tien jaar. Dan worden voldoende middelen gegenereerd voor de transformatieopgave. In tabel 4 is een overzicht opgenomen van de aantallen koopwoningen die Clavis wil realiseren in de periode 2008-2012.

Tabel 4: Overzicht koopwoningen in de periode 2008-2012

Verkoop van woningen	Aantal 2008-2012
Eengezinswoningen (nieuw)	28
Seniorenappartementen (nieuw)	171
Appartementen voor koopstarters (nieuw)	18
Eengezinswoningen (bestaand)	84
Appartementen (bestaand)	0
Totaal	301

## 2.5 Kwaliteit van onze woningvoorraad

### 2.5.1 Basiskwaliteit

Wij werken met een basiskwaliteit waaraan al onze woningen minimaal moeten voldoen. Naast deze minimum kwaliteit is er ook een maximum kwaliteit die gekoppeld is aan een maximum investeringsbedrag. Onderhoud en verbetering van bestaande woningen bewegen zich tussen deze twee grenzen. Clavis heeft in 2008 de basiskwaliteitsnormen voor haar woningen opnieuw vastgesteld. Daarbij zal per woningtype worden aangegeven aan welke minimumkwaliteitseisen een dergelijke woning moet voldoen. We zullen ook aangeven wat de maximale investeringsruimte is en een maximumkwaliteit aanhouden (om woningen ook voor volgende huurders betaalbaar te houden). Deze normen zullen we vervolgens gebruiken bij de verdere uitwerking van ons strategisch voorraadbeheer.

### 2.5.2 Onderhoud

Onderhoud van onze woningen is van groot belang. Clavis heeft op dit terrein een naam hoog te houden. Het streven is om onze hele woningvoorraad op basiskwaliteitsniveau te brengen (zie vorige paragraaf). In een aantal gevallen zal dit financieel zo onvoordelig blijken te zijn, dat we er voor zullen kiezen om dit niet te doen. In dergelijke gevallen zullen we kijken naar de huurprijs en op termijn zullen dergelijke woningen uit de markt worden genomen door middel van

sloop. Concreet hebben we per jaar een budget beschikbaar van € 750.000 voor kwaliteitsverbeterend onderhoud.

Het binnenonderhoud is afgestemd op de vraag van huurders en wordt niet zonder meer planmatig uitgevoerd, met uitzondering van situaties waarin veiligheid en gezondheid in het geding zijn.

### Clavis wil onderhoud op vraag van de bewoner uitvoeren.

Om vraaggestuurd onderhoud goed te kunnen toepassen en om teleurstellingen te voorkomen, zal er in het eerste half jaar van 2009 vastgelegd moeten worden wat het budget is en wat de spelregels zijn. Deze zullen we te zijner tijd bekend maken bij de bewoners.

### 2.5.3 Opplussen

Opplussen van woningen heeft als doel de woningen langer geschikt te maken voor senioren en wordt in beginsel alleen ingezet bij eengezinswoningen. Clavis gaat hier terughoudend mee om, vanwege de vraagtekens die gezet kunnen worden bij de duurzaamheid en effectiviteit van de ingrepen. Zeker gezien het feit dat ouderen ook kunnen kiezen voor het verhuizen naar een nul-tredenwoning als zij een andere woonkwaliteit wensen. Dan komen vaak andere aspecten,

zoals de beschikbaarheid van zorg, om de hoek kijken. Bij opplussen gelden de volgende uitgangspunten, met inachtneming van de WMO <sup>3</sup>:

Bij opplussen richt Clavis zich op het geschikt maken van woningen voor senioren die een stok nodig hebben voor hun mobiliteit. Het gaat dan om zaken als het beter toegankelijk maken van de woningentree, het aanbrengen van extra trapleuningen en het aanbrengen van een tweede toilet op de slaapverdieping. Eventueel kan gedacht worden aan het geschikt maken van woningen voor senioren die gebruik maken van een rollator, bijvoorbeeld door bovengenoemde zaken en het vergroten van de badkamer.

Ten behoeve van het opplussen zullen we in 2009 het woningbezit selecteren dat hiervoor in aanmerking komt. Dat zal over het algemeen het woningbezit zijn met de beste basiskwaliteit. De wijkteams gaan bij deze selectie een belangrijke rol spelen. Opplussen zal in de eerste plaats worden uitgevoerd op aanvraag van zittende huurders. Om hier op voorbereid te zijn zullen er wel enkele standaard-ingrepen uitgewerkt worden, waarbij onderscheid gemaakt zal worden tussen ingrepen die onder onderhoud vallen en ingrepen die als verbetering worden aangemerkt.

<sup>3</sup> WMO = Wet Maatschappelijke Ondersteuning



#### 2.5.4 Renovatie

Bij renovatie gaat het om grotere verbeteringen van de woning. We kiezen ervoor om de komende periode geen nieuwe renovaties meer uit te voeren. Hiervoor hebben we meerdere redenen. De belangrijkste is dat Clavis een groot deel van het bezit al eerder heeft gerenoveerd. Bovendien voeren wij een beleid waarbij we het onderhoudsniveau van de woningen permanent op peil houden. Verder is na renovatie vaak sprake van een slechte prijs-kwaliteit verhouding.

#### 2.5.5 Herstructurering

Sloop-nieuwbouw is een uitermate kostbare ingreep. In de eerste plaats is er derving van de winst bij verkoop, die ingezet zou kunnen worden om de doelstellingen op een andere locatie te realiseren. Toch is het zinvol om sloop-nieuwbouw als strategie in te zetten, omdat daarmee ingespeeld kan worden op de benodigde transformatie van de woningvoorraad met als voornaamste doel het realiseren van woningen voor senioren oftewel de nul-tredenwoningen<sup>4</sup>, zowel als appartementen als in de vorm van grondgebonden woningen. Deze woningtypen vormen zowel in de huur als in de koop een gewenste aanvulling op het woningaanbod.

Sloop-nieuwbouw kan het beste ingezet worden in die delen van de woningvoorraad met de minste waarde.

Dat betekent dat het een mogelijkheid is bij woningen met:

- een lage woonkwaliteit;
- een lage marktwaarde en boekwaarde.

Sloop-nieuwbouw zal op beperkte schaal - de vraagontwikkeling verloopt immers geleidelijk - en binnen bestaande stedenbouwkundige structuren ingezet worden. Hiervoor is het nodig om kleinschalige concepten te ontwikkelen en strategische locaties aan te wijzen.

Kleinschalige herstructurering is een permanent aandachtspunt voor Clavis in de wijken waar zij actief is. Gezien de geleidelijk lopende vraagontwikkeling zal dit met kleine stapjes gaan. In totaal hebben we voorzien dat we in de periode 2008-2016 ongeveer 140 woningen zullen slopen in het kader van kleinschalige herstructurering. Daarvoor in de plaats zullen we 78 nieuwbouwwoningen realiseren. Voor de periode 2008-2012 gaan we ervan uit dat we 30% van die doelstelling gaan realiseren. Dat wil zeggen dat we ongeveer 40 woningen zullen slopen. Hiervoor komen de komende periode 14 huurwoningen en 26 koopwoningen terug. We hebben tot op heden 8 potentiële locaties benoemd die in onze ogen in aanmerking komen voor kleinschalige herstructurering. We zullen deze locaties bespreken in het kader van de wijkplannen die we samen met de belanghouders gaan maken.

<sup>4</sup> Nul-tredenwoningen zijn woningen met een volledig woonprogramma op de begane grond

Hiermee is een investering gemoeid van € 7,2 miljoen, waarvan € 1,5 miljoen onrendabel als gevolg van de bouw van sociale huurwoningen.

Clavis heeft in 2008 samen met de gemeente een zogenaamde 'quickscan' laten maken met betrekking tot herstructureringslocaties. Over een aantal locaties uit de quickscan is inmiddels overeenstemming bereikt tussen Clavis en de gemeente Terneuzen. Over de locaties waar nog discussie over is, zullen medio 2009 plannen worden voorgelegd aan de gemeenteraad.

Zoals reeds eerder gemeld zal er binnen afzienbare tijd, na het van start gaan van het wijkgericht werken, een aanvang moeten worden gemaakt met het maken van wijkplannen. De uitkomst van deze wijkplannen wordt meegenomen in de update van ons strategisch voorraadbeleid dat jaarlijks wordt vastgesteld door het managementteam van Clavis. Daarnaast zullen de uitkomsten ieder jaar worden toegelicht tijdens onze belanghoudersbijeenkomsten.

#### 2.5.6 Strategische aankoop van woningen

Het aankopen van woningen kan gewenst zijn om nieuwe ontwikkelingen mogelijk te maken op strategische locaties.

Het gaat dan om:

- Woningen die in het verleden verkocht zijn en waardoor blokken 'aangeheeld' worden.
- Ander vastgoed dat onderdeel uit kan maken van herstructureringslocaties.

Strategische aankoop zal altijd in nauw overleg met de gemeente plaatsvinden.

#### 2.6 Energiereductie en duurzaam bouwen

Wij gaan er voor zorgen dat het gemiddeld energieverbruik van onze woningvoorraad binnen tien jaar daalt met minimaal 20% ten opzichte van het huidige gebruik. In de bestaande voorraad kiezen we ervoor om de middelen voor

### De maatregelen die het meeste effect qua CO<sub>2</sub> reductie opleveren, worden als eerste uitgevoerd.

dit doel zo effectief mogelijk in te zetten.

Wij vegen de trap dus van boven naar beneden schoon. De meest effectieve maatregelen lijken het vervangen van VR of conventionele cv-ketels, dubbele beglazing op de benedenverdieping, spouwmuurisolatie en dakisolatie. In de onderhoudsbegroting is hiermee al een start gemaakt.

Voor elk type woning hebben wij inmiddels een energielabel laten maken waardoor wij inzicht hebben in welke maatregel het meeste effect heeft. Het budget dat wij hiervoor gereserveerd hebben, zal dus moeten worden omgezet in acties.

Omdat het vooral gaat om de totale woonlasten voor onze huurders is het van belang hier goed naar te kijken. Soms kan een woning met een lage huur, maar een hoge energierekening duurder uitvallen dan een beter geïsoleerde woning met een hogere huur maar een lagere energierekening. Uiteraard speelt het woongedrag van de huurder hierin een belangrijke rol.

Ons uitgangspunt bij het nemen van de energiebesparende maatregelen is dat we de investeringen via de huur willen terugverdienen. Hierbij moet worden opgemerkt dat de besparing vaak hoger is dan de huurverhoging. Deze verhouding zal naar verwachting in de toekomst nog verder doorslaan in het voordeel van de huurder, omdat de energieprijzen sneller zullen stijgen dan de huur.

Bij nieuwbouwprojecten zullen wij kiezen voor duurzaamheid. Met betrekking tot energiebesparende maatregelen zullen wij ons met nadruk richten op bewezen technologieën. Op kleine schaal is er ruimte voor experimenten.

Op het gebied van duurzaam bouwen sluit Clavis zich aan bij het initiatief om, als we gebruik maken van hout in onze projecten, FSC-hout (Forest Stewardship Council ofwel Raad voor Goed Bosbeheer) toe te passen. Dit hout is afkomstig uit verantwoord beheerde bossen. Als we kunststof toepassen zal dit alleen zijn wanneer er sprake is van materialen met een garantie tot hergebruik.

We zullen als corporatie aandacht besteden aan het zorgvuldig omgaan met de verwerking van de diverse afvalstromen bij bouw-, sloop- en onderhoudswerkzaamheden. Ook zullen wij er voor zorgen dat de bedrijven die wij opdracht verstrekken zich ook houden aan afspraken op dit gebied.

### Tot onze maatschappelijke verantwoordelijkheid rekenen wij ook de zorg voor het milieu.

Dit gaat de komende jaren integraal onderdeel uitmaken van onze bedrijfsvoering. In de tweede helft van 2009 zal er een milieubeleidsplan opgesteld zijn.

## 2.7 Plannen op hoofdlijnen per wijk / kern

### Binnenstad / Java

- Ontwikkeling van een Foyer de Jeunesse.
- Kleinschalig werken aan stadsvernieuwing: aankoop en renovatie.
- Oriëntatie op het ontwikkelen van Nieuwstraat-Zuid.
- Oriëntatie op het ontwikkelen van nieuwbouw Kop van de Noordstraat.

### Lievenspolder

- Verdere uitvoering herstructurering Lievenspolder.
- Plan ontwikkelen voor herstructurering van Dokweg/Schelpenhoekje en aanpalende complexen.
- Aankoop ten behoeve van aanhelen complexen en verkoop versnipperd bezit.

### Triniteit

- Wijkontwikkeling afmaken.
- Aankoop ten behoeve aanhelen complexen en verkoop versnipperd bezit.
- Plan ontwikkelen voor kleinschalige herstructurering van gebied tussen Wilgenplantsoen en Oleanderstraat.

### Zuiderpark

- Sloop Zuidland- en Erasmusflat. Nieuwe invulling voor deze locaties en uitwerking plannen wordt nader onderzocht.
- Aankoop ten behoeve aanhelen complexen en verkoop versnipperd bezit.

### Noordpolder

- Voortzetten huidig onderhoudsbeleid.

### Zuidpolder

- Voortzetten huidig onderhoudsbeleid.
- Bezit: mix van onderhoud, opplussen en verkoop.

### Katspolder

- Voortzetten huidig onderhoudsbeleid.

### Oudelandse Hoeve

- Afmaken herstructureringsbeleid twee-onder-een-kapwoningen.
- Overig bezit: mix van onderhoud, opplussen en verkoop.
- Voortzetten huidig onderhoudsbeleid.

### Oude Vaart

- Geen verkoop meer in verband met gedifferentieerde portefeuille.
- Voortzetten huidig onderhoudsbeleid.

### Othene

- Op beperkte schaal realiseren van nieuwbouw, door zelf locaties te ontwikkelen en/of woningen te kopen.

### Sluiskil

- Sloop woningen aan de Gilde- en Isabellastraat.
- Verkoop 22 woningen bij mutatie en aan zittende huurder.
- Onderhoud overig woningbezit.

### Biervliet

- Verkoop van 57 woningen in Biervliet aan Woongoed Zeeuws-Vlaanderen.



## 3 Doel: investeren in de wijk

### 3.1 Clavis als wijkregisseur

Onze belanghouders vragen ons de rol van wijkregisseur op ons te nemen. Dat betekent wat ons betreft vooral dat Clavis partijen (waaronder bewoners) in wijken en kernen bij elkaar brengt. Doel is vervolgens om samen te bepalen wat de leefbaarheidsvraagstukken zijn die een oplossing nodig hebben, welke oplossingen de beste zijn en wie wat doet om die oplossingen te realiseren. Clavis heeft in dit kader besloten om zichzelf te gaan organiseren in drie wijkteams. Die wijkteams gaan hier in september 2009 concreet mee aan de slag. De bedoeling is om convenanten af te sluiten met de belanghouders in de diverse wijken. Clavis denkt op dit moment na over een objectief monitoringinstrument om de effecten van het wijkgericht werken te kunnen meten. We zouden dit monitoringinstrument graag samen met de belanghouders willen ontwikkelen en aan het einde van het derde kwartaal van 2009 gereed hebben.

#### 3.1.1 Pilot Oudelandse Hoeve

Clavis is mede naar aanleiding van intensieve gesprekken met haar belanghouders een proefproject gestart met wijkgericht werken in de Oudelandse Hoeve. Denk hier bij belanghouders aan partijen als de gemeente, thuiszorg,

welzijnswerk, maatschappelijk werk, maatschappelijke opvang, politie en justitie, scholen, kinderopvang en natuurlijk de bewoners. Clavis wil niet alleen investeren in het bij elkaar brengen van partijen, maar is ook bereid een steentje bij te dragen aan (het mogelijk maken van) het oplossen van bepaalde problemen. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat Clavis de vraagstukken in een wijk niet alleen kan en wil aanpakken. Andere partijen moeten bereid zijn hun schouders eronder te zetten en tijd en geld te investeren in de oplossingen die zijn bedacht om de geconstateerde vraagstukken aan te pakken. Zij moeten ook bereid zijn hier concrete afspraken over te maken. Afgesproken is dat het concrete wijkplan voor de Oudelandse Hoeve in het eerste kwartaal van 2009 gereed moet zijn.

Wijkgericht werken vergt een andere houding en manier van werken van de medewerkers van Clavis. Het proefproject in de Oudelandse Hoeve heeft dus ook de functie om binnen Clavis meer gevoel te krijgen voor wijkgericht werken. Medewerkers zullen zich meer gaan richten op de problemen in een wijk en die proberen op te lossen in samenwerking met andere organisaties in die wijk. Clavis zal ook meer oog en oor leren krijgen voor de sociale problemen in de wijk, naast

aandacht voor de fysieke (stenen) kant. Uit het rondje langs belanghouders over het beleidsplan en uit de pilot Oudelandse Hoeve zijn al verschillende ideeën gekomen om die 'oren-en-ogen-functie' concreet vorm te geven. Clavis zal hiermee aan de slag gaan. Tenslotte zal Clavis vaker de rol op zich nemen van regisseur en ondersteuner van oplossingen in de wijk in plaats van haar eigen oplossingen te kiezen.

### 3.1.2 Wonen, zorg en welzijn voor ouderen

Een belangrijke ontwikkeling die we in Terneuzen constateren, is dat er verhoudingsgewijs steeds meer oudere mensen komen.

## Het zorgen voor ouderen gaat verder dan alleen het leveren van een goede woning.

Ook de woningomgeving en de aanwezigheid van winkels en zorg- en welzijnsvoorzieningen zijn voor deze categorie huurders van groot belang. Wij zullen in de komende jaren voor elk van de vijf wijken van Terneuzen en de kern Sluiskil samen met de gemeente, andere betrokken organisaties en de doelgroep zelf beleidsplannen per wijk/kern maken. Hierin zal expliciet aandacht worden besteed aan het onderwerp wonen, zorg en welzijn voor ouderen.

Onze wijkteams zullen een belangrijke rol spelen. Waar de gemeente specifiek beleid heeft op het terrein van wonen, zorg en welzijn voor ouderen, zal dit uiteraard een belangrijk uitgangspunt in de wijkplannen vormen. Welke maatregelen in de praktijk nodig zijn, kan op voorhand niet worden bepaald. Mogelijke oplossingen kunnen worden gezocht in de toepassing van hoogwaardige ICT, servicediensten etc. Specifieke maatregelen zullen per wijk verschillend zijn. In de nieuw te bouwen zorgwoningen zal bijzondere aandacht besteed worden aan domotica. Het programma van eisen zal in nauw overleg met onze belanghouders in de zorgsector besproken worden.

In afwijking tot dat wat in het verleden is overeengekomen, zal Clavis nu - in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) - in de nieuw te bouwen seniorenwoningen muurplaten aanbrengen waarop later eventuele WMO-voorzieningen zoals beugels en douchezitjes kunnen worden aangebracht. Op het moment dat de voorzieningen daadwerkelijk moeten worden aangebracht declareren wij de standaardvergoeding die hiervoor staat bij de gemeente Terneuzen.

### 3.1.3 Bestaande samenwerking in wijken

Er zijn al concrete vormen van samenwerking in de wijken van Terneuzen, waarbij Clavis een rol speelt. Zo participeren

wij in de wijktafels, is er een structureel overleg gestart met de politie over (de aanpak van) overlast, start Clavis samen met ondermeer de gemeente in december 2008 een buurtbemiddelingproject en voeren medewerkers van Clavis portiekgesprekken en stellen zij samen met bewoners woonreglementen op om het samenleven in flats in goede banen te leiden.

## Samenwerking in wijken willen wij de komende jaren moderniseren.

Vanaf 2008 is Clavis ook gestart met zogenaamde 'spekcheques', waarbij Clavis goede leefbaarheidsinitiatieven in een buurt kan belonen met een bepaald budget. Het gebruik daarvan moet echter nog ingeburgerd raken. Met de gemeente is afgesproken dat de beheerder van de brede school in Lievenspolder ook een bredere buurtfunctie krijgt. Deze beheerder zou in die constructie ook parttime diensten kunnen leveren als wijkbeheerder voor Clavis. In dat geval betaalt Clavis een deel van de loonkosten. Tenslotte doet Clavis ook aan sociale sponsoring. Denk aan financiële bijdragen aan de Speelneus, speeltuinen en verenigingen in de wijken waar Clavis bezit heeft. Tot nu was er een sponsorbedrag van maximaal € 2.500 per jaar beschikbaar. Door de toepassing van de spekcheques (€ 15.000 per jaar) is dit bedrag al flink verhoogd.

### 3.2 Maatschappelijk vastgoed

Wij willen graag maatschappelijk vastgoed in eigendom hebben om de verankering van maatschappelijke activiteiten in de wijk te kunnen waarborgen en uiteraard, maar niet op de eerste plaats, om de waarde van het vastgoed. In de praktijk maken we onderscheid tussen 'woongerelateerd maatschappelijk vastgoed' en 'leefbaarheid gerelateerd maatschappelijk vastgoed'.

Uiteraard moeten onze partners (zoals de gemeente, scholen, zorginstellingen) bereid zijn om het eigendom van hun maatschappelijk vastgoed bij Clavis neer te leggen.

De ambitie van Clavis is om de huromzet in beide categorieën maatschappelijk vastgoed te verdubbelen van € 600.000 nu naar € 1.200.000 in 2012 door het ontwikkelen van nieuwe initiatieven op dit terrein. Wij willen de afspraken over onze investeringen in concreet maatschappelijk vastgoed vastleggen in onze prestatieafspraken met de gemeente en andere maatschappelijke organisaties.

Clavis kan waarschijnlijk niet op alle verzoeken voor maatschappelijk vastgoed ingaan. Om op een meer objectieve manier af te wegen of we wel of niet zullen over gaan tot de realisatie van een bepaalde vorm van maatschappelijk vastgoed, hebben we een afwegingsmodel ontwikkeld. Dit model zullen we de komende vier jaar hanteren bij onze keuzes.

### 3.2.1 Woongerelateerd maatschappelijk vastgoed

Bij woongerelateerd maatschappelijk vastgoed denken we bijvoorbeeld aan groepsgewijze huisvesting van bijzondere doelgroepen, opvangmogelijkheden voor dak- en thuislozen, een jongerenfoyer, allerlei vormen van extramurale groepsopvang voor de zorgsector en intramurale groepswooningen in de zorgsector. Sommige van deze voorzieningen hebben primair een wijkfunctie en andere zijn stedelijk van aard.

### Het voorzien in deze categorie van maatschappelijk vastgoed zien wij als een eerstverantwoordelijke taak van Clavis.

Wij zijn bereid om in maatschappelijke vastgoedprojecten met een woonbestemming een zeker financieel verlies (onrendabele toppen) te investeren. Dat financiële verlies weegt in onze ogen (en in de ogen van onze belanghouders) op tegen de maatschappelijke 'winst' die we kunnen boeken met de investering. Daarom doen we het ook. Een voorbeeld hiervan is het binnenstadsproject (Korte Kerkstraat-Nieuwediepstraat e.o.) waarin 1 miljoen onrendabel wordt geïnvesteerd.

Op dit moment heeft Clavis tien woongerelateerde maatschappelijke functies in eigendom. Het gaat concreet om

het Logeershuis aan de Basaltpromenade (Stichting Tragel), woningen in de Larixstraat (Stichting Tragel), Iepenlaan (Stichting Tragel), Chopinlaan (AZZ), Peter van Anrooylaan (Zeeuwse Gronden), van Kinsbergenlaan (Emergis), F. Bolstraat (Bachtendieke) en Kerkepad en Herman Heijermansstraat 131 (SVRZ). De komende jaren zullen we in ieder geval investeren in het realiseren van een jongerenfoyer voor AZZ en woningen voor Zeeuwse Gronden en Stichting Tragel en het GORS.

### 3.2.2 Leefbaarheid gerelateerd maatschappelijk vastgoed

Het gaat hier om maatschappelijk vastgoed dat een functie heeft bij het behouden of stimuleren van de leefbaarheid in de wijken. Hierbij denken we aan ruimte voor kinderopvang, buurtcentra, (brede) scholen, servicepunten, welzijnssteunpunten en welzijnswinkels, semi-commerciële ruimtes voor dienstverlening in verzorgingshuizen en aan jeugdthons. Voor deze projecten achten wij ons niet eerst verantwoordelijk, maar we vinden het gezien onze expertise wel voor de hand liggen dat we er een rol in spelen. Wij zien ook dat dergelijke projecten maatschappelijke 'winst' met zich mee kunnen brengen die voor het behalen van onze missie van belang is. Bij leefbaarheid gerelateerde maatschappelijk vastgoedprojecten gaan wij in principe uit van een normaal financieel rendement, dat minimaal kostendekkend is.



Op dit moment heeft Clavis drie leefbaarheid gerelateerde maatschappelijke functies in eigendom. Het gaat concreet om de brede school Lievenspolder (gemeente), de Kaarsenwinkel en de Zeepsjop (Stichting Tragel). De komende jaren zullen we in ieder geval investeren in het realiseren van een school in Sluiskil.

### 3.3 Maatschappelijke dienstverlening

Clavis verzorgt op dit moment al allerlei vormen van dienstverlening. Het kan zijn dat we deze diensten zelf leveren, in veel gevallen echter besteden we de daadwerkelijke dienstverlening uit aan derden. We onderscheiden grofweg twee vormen van dienstverlening:

1. Woongerelateerde dienstverlening. Deze heeft betrekking op ons primaire proces van beheren, toewijzen en verhuren van woonvastgoed. Deze dienstverlening is veelal gericht op individuele huurders. Wij menen dat deze dienstverlening bij Clavis goed op orde is, wat ook blijkt uit de verschillende klanttevredenheidmetingen die wij doen. In deze planperiode zullen wij minimaal een keer per jaar dergelijke metingen onder onze klanten uitvoeren.
- 2 Dienstverlening die tot doel heeft om maatschappelijke effecten op het terrein van de leefbaarheid van wijken, buurten en de stad Terneuzen te realiseren. We noemen dit 'maatschappelijke dienstverlening'. Een belangrijk kenmerk bij deze vorm van dienstverlening is dat Clavis

hier vaak verbindingen legt tussen verschillende maatschappelijke partners om de leefbaarheid te verbeteren. Vaak is deze dienstverlening gericht op groepen bewoners. Soms echter vindt ook individuele dienstverlening plaats, waarbij de leefbaarheid van een grotere groep bewoners echter als achterliggend doel geldt, bijvoorbeeld bij het aanpakken van overlastsituaties.

Binnen onze maatschappelijke dienstverlening onderscheiden wij vier clusters:

- Afspraken met maatschappelijke partners rond begeleid wonen.
- Maatschappelijk werk.
- Woondienstverlening met leefbaarheidsaspecten.
- Stedelijk/regionale dienstverlening.

#### 3.3.1 Afspraken met maatschappelijke partners rond begeleid wonen

##### Prestatieafspraken met diverse partners

Clavis heeft prestatieafspraken gemaakt met partners zoals het Leger des Heils, Stichting Tragel en Emergis over de verhuur van woningen aan (voormalige) cliënten van deze organisaties. In de meeste gevallen (behalve bij Emergis) is aan de verhuur aan cliënten van deze organisaties de voorwaarde gekoppeld dat zij daar alleen mogen wonen zolang zij een contract voor begeleiding door de betreffende organisaties

hebben. Daar waar deze afspraken nog niet gemaakt zijn, zullen we dat de komende tijd gaan doen. Als Clavis in zee gaat met soortgelijke organisaties, zullen ook met deze organisaties prestatieafspraken worden gemaakt. Clavis zorgt voor voldoende geschikte woningen, de andere organisaties zorgen voor cliënten en begeleiding. Clavis heeft hierin ook een signalerende functie, voor het geval dat de begeleiding niet helemaal goed gaat met alle negatieve gevolgen voor burens en verdere omgeving.

##### Woon(her)kansenproject in voorbereiding

Clavis is in gesprek met de gemeente, Emergis, het maatschappelijk werk en collega corporatie Woongood Zeeuws-Vlaanderen om tot een Woon(her)kansen-project te komen

### Deze mensen krijgen actief begeleiding aangeboden om hun (woon)problemen op te lossen.

zoals dat op dit moment al draait in de Oosterschelderegio. Het betreft het bieden van een laatste kans aan mensen die – om meerdere redenen – uit hun huis dreigen te worden geplaatst. Daarnaast krijgen mensen die een traject hebben doorlopen bij Emergis de kans om een zelfstandige woonstart te maken. De bedoeling is dat dit project in 2009 van de grond komt.

##### Woningen voor statushouders

Clavis heeft zich in de prestatieafspraken met de gemeente ook vastgelegd op het leveren van voldoende en geschikte woningen voor statushouders en mensen die gebruik kunnen maken van de pardonregeling van het Rijk. Ook hier is soms woonbegeleiding nodig. Hierover maakt Clavis afspraken met de gemeente.

##### Plannen voor een jongerenfoyer

Tenslotte hebben Clavis, Woongood Zeeuws-Vlaanderen, de gemeente en AZZ plannen om een jongerenfoyer op te richten in Terneuzen. Deze foyer zal overigens een Zeeuws-Vlaamsbrede functie krijgen. Ook hier zullen afspraken gemaakt moeten worden over uitstroom van jongeren naar huurwoningen van Clavis en de begeleiding die hierbij nodig is. We hebben inmiddels een locatie op het oog. Het haalbaarheidsonderzoek loopt.

#### 3.3.2 Maatschappelijk werk

##### Convenant schuldhulpverlening

Clavis heeft het convenant schuldhulpverlening ondertekend. Het maatschappelijk werk heeft hierbij de rol om klanten van Clavis te helpen die structurele huurachterstanden hebben. Clavis meldt dergelijke klanten aan bij het maatschappelijk werk.

**Outreachend werken**

Naast het convenant heeft Clavis een apart contract met het maatschappelijk werk gesloten om in opdracht van Clavis zogenaamd 'outreachend' te werk te gaan bij klanten waarbij Clavis naast de huurschuld een achterliggende (schulden)problematiek vermoedt. Doel van deze activiteiten is te voorkomen dat klanten van Clavis hun huis uitgezet worden vanwege structurele huurschulden en ter voorkoming van een forse kostenpost wegens mutatieschade.

**Ogen-en-oren-functie**

Tenslotte hebben de medewerkers van Clavis die directe contacten hebben met huurders (bijvoorbeeld wijkconsulenten, wijkonderhoudsmedewerkers en wijkopzichters) een belangrijke 'ogen-en-oren'-functie. Zij signaleren zaken die niet goed gaan bij mensen thuis (eenzaamheid, verwaarlo-

**Deze 'ogen-en-oren'-functie van de corporatie zullen wij de komende jaren verder uitbouwen en professionaliseren, ondermeer door in wijkteams te gaan werken.**

zing, vervuiling, overlast) of in een wijk (vervuiling, verloedering) en dragen deze situaties hetzij intern of extern over aan

personen die met deze problemen aan de slag moeten.

We willen daarmee bereiken dat we beter weten wat er speelt, waardoor we beter kunnen inspelen op ontwikkelingen zodat de leefbaarheid op peil blijft.

**3.3.3 Woondienstverlening met leefbaarheidsaspecten**

In het kader van optimalisering van onze dienstverlening onderzoeken wij de mogelijkheid om de komende jaren meer individuele woondiensten aan onze huurders te leveren. Uiteraard met de leefbaarheid van onze wijken in ons achterhoofd. We denken hierbij bijvoorbeeld aan tuinonderhoud en een klussendienst. Eind 2009 hebben wij de vraag naar dergelijke diensten in kaart gebracht en - indien de vraag er is - een concreet aanbod gered.

'Overlast is last die niet over gaat'. In het kort komt dit neer op de last die iemand heeft van een factor in zijn of haar omgeving die aanwezig blijft ongeacht of de overlast op dat moment tastbaar is. Om klanten een duidelijk kader te bieden in het omgaan met dergelijke problematiek heeft Clavis een protocol ontwikkeld, waarin zo uitgebreid mogelijk omschreven is hoe we te werk gaan vanaf het moment dat een overlastklacht bij Clavis binnen komt. Er zijn voorwaarden opgenomen voor het ontvangen van een overlastklacht en er is een procedure voor het afhandelen van een klacht. Wij zullen deze procedure ook op de website publiceren,

zodat klanten weten hoe wij omgaan met klachten rondom overlast. We willen de doelstelling ten aanzien van het verminderen van overlast koppelen aan de wijkmonitor die we willen ontwikkelen met onze partners. Deze wijkmonitor moet inzicht geven in de stand van zaken in een wijk op een aantal relevante thema's en tevens richting geven aan de gewenste situatie.

**3.3.4 Stedelijk / regionale dienstverlening**

Op het gebied van stedelijke of regionale dienstverlening zijn wij bereid om te participeren in initiatieven van derden of nemen we zelf initiatieven hiertoe. Een voorbeeld hiervan is het samen met collega corporatie Woongoed Zeeuws-Vlaanderen en de gemeente opgezette buurtbemiddeling. Als het initiatief bijdraagt aan het creëren van een betere leefomgeving voor onze huidige huurders, of een beter vestigingsklimaat voor nieuwe huurders of kopers zijn wij bereid mee te denken en ook mee te investeren met als randvoorwaarde een aanwijsbaar financieel of maatschappelijk rendement.



## 4. Doel: investeren in organisatieontwikkeling bij Clavis

### 4.1 Cultuurverandering: kernwaarden Clavis

Om energiek en effectief te zijn, hebben mensen en organisaties een eigen identiteit nodig. Waarvoor staan we? Waar geloven we in? Wat verbindt ons en wie willen we zijn? Een goede visie neemt kernwaarden als uitgangspunt. Zij fungeren als ethisch kompas en zijn de kern van de bedrijfs-cultuur binnen een onderneming. Als organisatie hebben wij gekozen voor de volgende kernwaarden:

1. betrouwbaar en klantgericht
2. resultaat- en samenwerkingsgericht
3. kwaliteitgericht
4. plezier in het werk en teamgeest
5. open en helder
6. ondernemend en innovatief

In de diverse afdelingsoverleggen en tijdens een personeels-bijeenkomst is gezocht naar de juiste definitie van de kernwaarden. Aan de hand van de gekozen kernwaarden zal ook het verdere organisatieontwikkelingstraject worden vormgegeven. Alles wat we doen voor en door Clavis moet te herleiden zijn naar onze kernwaarden. Hieronder lichten we toe wat wij verstaan onder de genoemde kernwaarden:

- **Betrouwbaar en klantgericht:** Wij zijn een organisatie waar medewerkers, belanghouders en klanten op kunnen rekenen. Afspraak is afspraak. We luisteren goed naar onze interne en externe klanten, begrijpen waar zij mee zitten, spelen daar zorgvuldig en consistent op in en communiceren hier helder en duidelijk over.
- **Resultaat- en samenwerkingsgericht:** Wij stellen de resultaten van ons werk voorop. Die resultaten kunnen we alleen in goede samenwerking met onze collega's en belanghouders behalen. Clavis werkt daarom zowel binnen de eigen organisatie als in externe netwerken op alle werkniveaus samen om succesvoller te zijn. Wij zijn bereid elkaar en anderen te helpen en kennis te delen. Om te kunnen blijven investeren in maatschappelijk resultaat moeten we voldoende financieel rendement maken.
- **Kwaliteitgericht:** We streven naar een zo hoog mogelijke kwaliteit van onze producten, dienstverlening en samenwerking. We faciliteren elkaar optimaal om het beste er uit te halen.
- **Plezier in het werk en teamgeest:** We hebben plezier en voldoening in ons werk en werken graag in teamverband. Wij hebben veel eigen verantwoordelijkheid, motiveren elkaar, hebben respect voor elkaar en luisteren naar

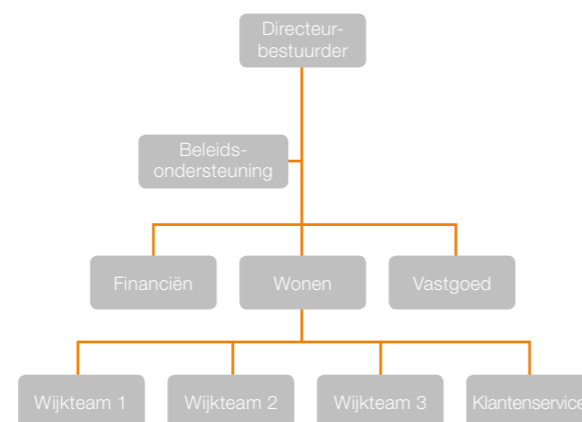
elkaar. We zijn bereid om er een schepje bovenop te doen en hebben wat over voor elkaar. Naar buiten toe straalt Clavis enthousiasme uit.

- Open en helder: We maken binnen én buiten Clavis duidelijk wat wel en niet van ons verwacht kan worden. We communiceren ondubbelzinnig en doen nergens geheimzinnig over.
- Ondernemend en innovatief: We zoeken voortdurend actief naar (nieuwe) wegen om onze missie en doelstellingen te realiseren. Clavis stimuleert haar medewerkers om - al dan niet samen met haar belanghouders - met vernieuwende initiatieven te komen en durft als het nodig is (financieel) haar nek uit te steken, zonder daarbij de realiteit uit het oog te verliezen.

Binnen deze kernwaarden zal ook de leiderschapsstijl ontwikkeld worden. Er is gekozen voor een faciliterende en delegerende managementstijl. Clavis heeft een adviesbureau ingeschakeld om haar te helpen de gewenste organisatiecultuur in te voeren. Samen met dit adviesbureau wordt bekeken waar de managers en medewerkers op dit moment staan in relatie tot de kernwaarden en de nieuwe stijl van management en medewerkers die daarbij past.

## 4.2 Nieuw organogram

Clavis heeft de afgelopen tijd gewerkt aan een nieuwe organisatie. Dit heeft geleid tot een aangepast organisatiemodel.



## 4.3 Wijkteams als spil van de nieuwe organisatie

Om te zorgen dat Clavis in staat is om de ambities ten aanzien van de transformatie van het bezit en het maatschappelijk investeren waar te maken, is een kwaliteitsslag binnen de organisatie noodzakelijk. In nauw overleg met de medewerkers is een organisatieontwikkelingstraject gestart. Kenmerk van de gewenste organisatie is dat medewerkers van Clavis duidelijk aanwezig zijn in de wijken en hun 'ogen en oren' open hebben staan en – al dan niet samen met collega's van andere organisaties die in de wijk actief zijn – handelend optreden.

### Er is een start gemaakt met een pilot-project wijkgericht werken in de Oudelandse Hoeve.

Deze pilot is duidelijk bedoeld als leertraject om ervaringen op te doen alvorens het wijkgericht werken integraal geïmplementeerd wordt. Organisatorisch heeft het wijkgericht werken nogal wat voeten in de aarde. Elke afdeling krijgt hiermee te maken. De meeste impact heeft het voor de afdeling Wonen. Het streven is om per 1 mei 2010 de implementatie van de nieuwe organisatiestructuur met het wijkgericht werken te hebben afgerond.

## 4.4 Overige organisatieontwikkeling

### 4.4.1 Verminderen kwetsbaarheid organisatie

Clavis is qua personeelsbestand een kleine en daardoor ook kwetsbare organisatie. Om deze kwetsbaarheid tot een minimum te beperken, zal er in het nieuwe organisatiemodel aandacht geschonken worden aan deze kwetsbaarheid.

#### Vastgoed

Op de afdeling vastgoed zal een herverdeling van taken plaatsvinden. Vanuit de afdeling financiën zal er ondersteuning worden geboden op het gebied van de onderhoudsbegroting.

#### Financiën

Vanuit de afdeling financiën is er een sterke behoefte aan professionalisering (beleid, risicobeheersing en het maken van financiële scenario's). Deze professionalisering willen wij bereiken door het uitbreiden van de formatie op deze afdeling met een medewerker op MBO/HBO-niveau.

#### Klantenservice

Teneinde de wijkteams optimaal te ondersteunen en de kwetsbaarheid van de verschillende onderdelen te verkleinen, is het voorstel om alle administratieve ondersteuningsfuncties, klachtenontvangst en telefoon/receptie te bundelen in één ondersteuningsafdeling. We noemen dit

de afdeling Klantenservice. Deze afdeling bedient zowel de interne als de externe klant. De afdeling Klantenservice valt onder de verantwoordelijkheid van de manager Wonen.

#### Beleidsondersteuning

De onderdelen directiesecretariaat, Public Relations (PR), Personeel en organisatie (P&O), Kwaliteit, Interne Controle (IC) en Risicomanagement vallen onder de verantwoordelijkheid van de directeur/bestuurder.

#### ICT

Informatie- en communicatietechnologie (ICT) blijft onderdeel van de afdeling Financiën.

#### Professionalisering communicatie en P&O

Communicatie en P&O wordt bij Clavis op dit moment uitvoerend en deels inhoudelijk geregeld vanuit het directiesecretariaat. In 2009 wordt een plan van aanpak gemaakt hoe dit professioneler kan worden opgepakt. Hetzij middels uitbreiding van uren en taken, hetzij via samenwerking met andere organisaties, hetzij via uitbesteding van sommige werkzaamheden.

#### Professionalisering automatisering

Op het gebied van automatisering zijn gesprekken gaande met collega woningcorporatie Woongoed Zeeuws-Vlaande-

ren om te komen tot verregaande samenwerking op dit gebied. Dit is in het vierde kwartaal van 2008 gerealiseerd. Doelstelling van deze inspanningen is om te zorgen voor gebruikersvriendelijkere administratieve en geautomatiseerde systemen. Daarnaast koersen we op zoveel mogelijk uniformiteit in de systemen en een betere serviceverlening naar de andere afdelingen.

Clavis volgt het al eerder opgesteld informatiebeleidsplan. Aan de hand van dit plan is een actielijst opgesteld. De afgelopen periode is er al een aantal acties gerealiseerd. De komende periode krijgen de volgende zaken aandacht:

- Telefooncentrale vernieuwen bij verhuizing naar nieuwe locatie (klaar eind 2009).
- Digitaal verwerken projectdossiers (klaar 1e kwartaal 2009).
- Inventarisatie ander primair pakket in verband met afloop huidige contract eind 2010 (klaar eind 2009).
- Automatiseren onderhoudsdienst afhankelijk van keuze primair pakket (klaar medio 2011).
- Managementinfo uit systeem.
- Outlook mogelijkheden beter benutten (begin 2009).

#### Onderhoudsdienst

De huidige onderhoudsdienst zal worden opgesplitst en verdeeld over de drie nieuw te vormen wijkteams. Zij zullen zich

in het bijzonder richten op service- en klachtenonderhoud. In beperkte mate zullen zij ook een rol spelen in het mutatieonderhoud. De onderhoudsmedewerkers in het wijkteam zullen werkinhoudelijk worden aangestuurd door de opzichters.

#### Onderhoudswerkplaats en magazijn

Er is besloten dat de onderhoudswerkplaats en het magazijn niet terugkomen in de huidige vorm. In het eerste kwartaal van 2009 is er een werkgroep opgericht met onderhoudsmedewerkers en enkele medewerkers uit de rest van de organisatie om in kaart te brengen wat er in de nieuwe opzet exact nodig zal zijn aan magazijnvoorziening en werkplaatsmogelijkheden.

#### Evaluatie Marsaki

In 2009 zal de geplande evaluatie van de eerste periode in het samenwerkingsverband met betrekking tot projectontwikkeling "Marsaki" plaatsvinden.

#### 4.4.2 Investeren in kennis en ervaring van maatschappelijke sectoren

Wij willen maatschappelijke sectoren als de zorg, het onderwijs, het welzijn en de kinderopvang in staat stellen zich te kunnen concentreren op dat waar zij goed in zijn, namelijk het leveren van zorg, onderwijs, welzijnswerk en kinderopvang. Dan doen wij waar wij goed in zijn, namelijk het

bouwen, beheren en eventueel exploiteren van vastgoed. Wij zien dat maatschappelijk de tijd hiervoor in het algemeen

**We zullen de komende jaren investeren in het opbouwen van meer kennis en ervaring rond het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed.**

rijp is. Uit onze gesprekken met lokale vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties blijkt ook dat zij over het algemeen graag willen dat Clavis deze rol meer gaat spelen. De positie hierin van de gemeente moet wat ons betreft duidelijker worden in 2009.

Wij achten deze kennisopbouw zowel op het niveau van Raad van Commissarissen, Managementteam als in het werkapparaat nodig. Dat houdt in dat we op de hoogte willen zijn van de belangrijkste regelgeving in de relevante maatschappelijke sectoren waarmee we een partnership aan willen gaan. We willen begrijpen wat er inhoudelijk speelt, welke financieringswijze men heeft en hoe de structuur en financiële armslag is van de sectoren. We willen vooral goed op de hoogte zijn van de bouwregelgeving en –normering in de betreffende sectoren. Die regels en normen wijken af van die van het woonvastgoed.

Het opbouwen van deze kennis en ervaring is niet alleen een kwestie van 'in de boeken duiken'. We willen verbanden leggen met de betreffende sectoren, ons bewegen in de netwerken waarin deze sectoren actief zijn en zo de wereld om ons heen in kaart brengen. Dat vraagt een zeer proactieve opstelling van sommige van onze medewerkers. Daarnaast kunnen we waar nodig kennis en ervaring inhuren. We zullen niet alleen afwachten tot de maatschappelijke partijen met voorstellen of vragen naar ons toe komen. We willen juist de kansen pakken waar we die zien en zelf actief voorstellen ontwikkelen en voorleggen aan onze maatschappelijke partners.

#### 4.4.3 Kennisopbouw van beheerconstructies maatschappelijk vastgoed

Een hele specifieke vorm van kennis en ervaring die we moeten verbeteren is die over beheerconstructies in gebouwen waar verschillende instellingen onderdak vinden met heel verschillende functies. Het gaat dan over het sociale beheer (het organiseren van samenwerking tussen de verschillende instellingen en functies) en in mindere mate over het technische vastgoedbeheer (onderhoud en dergelijke). Concreet wil Clavis aan het einde van de planperiode beschikken over minimaal één medewerker die het sociale beheer van het dan in ons bezit zijnde maatschappelijk vastgoed beheerst. Dit alleen indien er aan het eind van de

planperiode een substantiële hoeveelheid maatschappelijk vastgoed met een vraag voor sociaal beheer is ontwikkeld.

#### 4.4.4 Investeren in kwaliteit

Clavis gaat in 2009 een kwaliteitscoördinator benoemen die zal vallen onder de afdeling 'beleidsondersteuning'. Deze functionaris verdiept zich in het onderwerp en maakt een projectplan voor het kwaliteitsbeleid van Clavis. Mogelijke onderdelen van dit beleid zouden kunnen zijn:

- Kwaliteitszorg.
- Kwaliteitsnormen (eigen normen of externe normen met externe toetsing en kwaliteitscertificaten).
- Kwaliteitssysteem.

Onze uiteindelijke doelstelling is het optimaliseren van de interne en externe dienstverlening.

#### 4.4.5 Investeren in integriteit

Clavis is een integere organisatie en wil dit ook in de toekomst blijven. In het kader van de Governancecode Woningcorporaties zullen wij de komende periode in nauw overleg met onze medewerkers een integriteitscode ontwikkelen. Deze zou in het derde kwartaal van 2009 gereed moeten zijn.

#### 4.4.6 Risicomanagement

In de afdeling beleidsondersteuning zal ook het risicomanagement van de gehele corporatie een plek krijgen. Het risicomanagement heeft niet alleen betrekking op nieuwbouwprojecten, maar op onze hele bedrijfsvoering.

Om private en maatschappelijke doelstellingen te behalen is risicomanagement essentieel. Het private ondernemerschap met maatschappelijke verantwoordelijkheid stelt hoge eisen aan het effectief en efficiënt beheren van onze middelen en ons financiële vermogen. In 2009 zullen wij onderzoeken hoe wij een en ander in onze organisatie gaan vormgeven.

#### 4.5 Huisvesting Clavis

Clavis gaat in de komende planperiode verhuizen. Clavis wil een locatie en een huisvestingsconcept die beter passen bij de gekozen kernwaarden. Uitgangspunt is daarbij het door Clavis gekochte kantoor aan de Rosegracht 2 te Terneuzen. Intrek nemen in een nieuw kantoor biedt een unieke kans om mogelijk ingesleten patronen in de bedrijfsprocessen en de interne communicatie te doorbreken. De verhuizing staat op de planning voor eind 2009.

Bij de nieuwe huisvesting hanteren we de volgende uitgangspunten:

- Openheid.
- Veiligheid.
- Moet wonen uitstralen.
- Klantgericht.
- Sfeer.
- Innovatief.
- Aandacht voor kleur en materiaalgebruik.
- Duurzaamheid.

We zullen eerst een inventarisatie maken van de huidige situatie. Interviews met het managementteam en de interne klankbordgroep moeten inzicht geven in wat de belangrijkste knelpunten zijn in de huidige huisvestings situatie en hoe dit op de nieuwe plek op basis van de gekozen kernwaarden beter kan. Uit de interviews moet onder meer duidelijk worden hoe de toekomst er uit gaat zien, wat er van medewerkers wordt verwacht, welke rol ICT speelt, hoe mobiel de medewerkers zijn en welke communicatievormen met medewerkers het beste werken.

Vanwege het feit dat een organisatiegerichte huisvesting een tamelijk definitieve omslag betekent, is draagvlak onder management en medewerkers van groot belang. Daarom zullen we de medewerkers vanaf het begin actief informeren over de nieuwe situatie. Als het managementteam het eens is over de grote lijnen van het programma van eisen voor de nieuwe situatie, zal dit worden vertaald in een ontwerp voor werkplekken, vergaderruimten, facilitaire voorzieningen, archieven en dergelijke. We zullen een goede interieurarchitect in de hand nemen om de kansen van de nieuwe huisvesting voor een betere organisatie en communicatie zoveel mogelijk te benutten en de beperkingen tot een minimum te reduceren. De klankbordgroep zal voortdurend als toetsend orgaan meedenken en meebeslissen en speelt een rol bij de communicatie over het huisvestingsconcept met de collega's in de organisatie. Een aparte werkgroep met medewerkers buigt zich over het nieuwe huisvestingsplan.

Na de verhuizing zullen de ervaringen met de nieuwe behuizing uitgebreid worden geëvalueerd met de medewerkers.



## 5. De financiële randvoorwaarden van Clavis

Zoals in eerdere hoofdstukken beschreven, wil Clavis zich in de komende jaren ontwikkelen tot een maatschappij gedreven organisatie. Een randvoorwaarde voor het slagen van deze transformatie is voldoende financiële armslag.

### Meerjaren prognoses

Met behulp van meerjaren prognoses rekenen wij de plannen die wij hebben door. Op basis van deze berekeningen kunnen wij bepalen of de plannen die wij hebben ook financieel haalbaar zijn. Indien blijkt dat we tegen financiële beperkingen aanlopen, zullen we keuzes moeten maken. Beperkingen kunnen we enerzijds te lijf gaan door plannen te faseren en anderzijds door er voor te zorgen dat we deze financiële beperkingen oplossen.

### Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) / Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw beoordelen of corporaties financieel gezond zijn en of ze dit op basis van de meerjaren prognose ook blijven. Sinds 1 januari 2008 vragen beide instellingen via Corpo Data gezamenlijk hun gegevens op. Op basis van deze gegevens spreekt het CFV een

continuïteitsoordeel en een solvabiliteitsoordeel uit.

De basis voor het continuïteitsoordeel is de meerjaren prognose. Indien het CFV van oordeel is dat het vermogen voldoende word ingezet, ontvangt de corporatie de A-status, anders krijgt men de C-status. Hierbij wordt het vermogen niet voldoende ingezet. Clavis heeft op basis van de meerjaren prognose 2008-2012 de A-status gekregen.

De jaarrekening geldt als basis voor het solvabiliteitsoordeel. Bij dit oordeel bekijkt het CFV op basis van de jaarrekeninggegevens of de corporatie voldoende geld heeft om aan de verplichtingen te voldoen. Clavis heeft op basis van de jaarrekening 2007 een positief oordeel gekregen.

In het verleden berekende het WSW op basis van de ontvangen gegevens de financieringsruimte van de corporatie. Het belangrijkste gegeven voor deze berekening was de bedrijfswaarde (contante waarde van de toekomstige kasstromen) afgezet tegen de leningportefeuille. In de nieuwe beoordelingssystematiek kijkt het WSW naar kasstromen en genormeerde aflos van 2% van de leningportefeuille en stelt op basis daarvan faciliteringsruimte

beschikbaar. Zo is het mogelijk dat een corporatie met A-status of zelfs met een C-status van het CFV, geen (voldoende) faciliteringsruimte krijgt van het WSW.

De CFV, WSW en corporaties zijn in gesprek over een oplossing voor deze spagaat. Ook Clavis heeft last van deze gewijzigde methode van beoordelen en spreekt van jaar tot jaar met het WSW over de in de begroting opgenomen plannen om zodoende voldoende faciliteringsruimte te krijgen voor de uitvoer van de opgave.

### Rapportage

Clavis wil in het komend jaar haar rapportages aanpassen. Momenteel is hier een werkgroep met vertegenwoordigers uit alle lagen van de organisatie mee bezig. Het is de bedoeling dat de rapportage meer operationele informatie gaat bevatten. Deze rapportage moet meteen na afloop van de periode beschikbaar zijn, zodat hierop (bij)gestuurd kan worden. De werkgroep heeft vanuit het Managementteam een lijst gekregen met een overzicht van de gewenste informatie. Dit project dient in 2009 te worden afgerond.

### Vennootschapsbelasting (VPB)

Sinds 1 januari 2006 moeten corporaties over hun commerciële activiteiten vennootschapsbelasting (VPB) betalen. Hierover hebben de belangenorganisatie voor

woningcorporaties Aedes en de Belastingdienst een vaststellingsovereenkomst (VSO) gesloten waarin de kaders van de belastingplicht zijn vastgelegd. Clavis heeft in 2006 vooruitlopend op deze vaststellingsovereenkomst besloten de commerciële activiteiten onder te brengen in een verbinding (Clavis Beheer B.V.).

Inmiddels heeft de overheid besloten dat vanaf 1 januari 2008 de corporaties over al hun activiteiten VPB moeten betalen. Ook nu heeft Aedes samen met de Belastingdienst besloten een vaststellingsovereenkomst (VSO2) op te stellen waarin afspraken gemaakt worden over onder andere de fiscale openingsbalans. Deze VSO2 zal in het begin van 2009 worden afgerond.

Naast de beperking op de aftrekbaarheid van afschrijvingen is ook het onrendabele deel van de investering niet aftrekbaar evenals de bijdrage aan de prachtwijken. Het financiële effect van deze maatregel is de komende tien jaar gemiddeld € 750.000 per jaar.

### Bijdrage prachtwijken

Naast de effecten van het zogenaamde antwoord aan de samenleving, waarin corporaties onder andere hebben afgesproken de komende tien jaar een reductie te realiseren van 20% op het energieverbruik van huurwoningen, dienen

de corporaties de komende tien jaar jaarlijks 75 miljoen euro bij te dragen aan de zogenaamde prachtwijken of ook wel Vogelaar-wijken genoemd. Voor Clavis betekent dit een extra jaarlijkse last van ongeveer € 107.000.

#### Risicoanalyse

In 2008 heeft Clavis een software pakket in gebruik genomen wat de doorrekening van diverse scenario's eenvoudiger maakt. Hiermee kunnen zonder al te grote inspanningen scenarioberekeningen worden gemaakt om de eventuele risico's, maar ook kansen sneller inzichtelijk te maken.



## 6. Treasury

Clavis heeft sinds 2004 een treasurystatuut. In het kader van de transformatie naar een maatschappijgedreven organisatie is het treasurystatuut tegen het licht gehouden. Gebleken is dat het statuut in dit kader geen aanpassing behoeft.



# Clavis.

Bezoekadres:

Industrieweg 6  
4538 AH Terneuzen

Postadres:

Postbus 150  
4530 AD Terneuzen

Telefoonnummer: 0115-622444

E-mail: [info@clavis.cc](mailto:info@clavis.cc)

Website: [www.clavis.cc](http://www.clavis.cc)