



> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0418
Stichting Clavis
t.a.v. het bestuur
Postbus 150
4530 AD Terneuzen

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties
Graadt van Roggenweg 500
Utrecht
Postbus 16191
2500 BD Den Haag
www.ilent.nl

Datum 1 juni 2022
Betreft Toezichtbrief Autoriteit woningcorporaties 2022

Contactpersoon

Ons Kenmerk
H564554

Geacht bestuur,

Hierbij ontvangt u de toezichtbrief over het onderzoek dat ik naar uw corporatie heb uitgevoerd. De basis daarvoor is het [gezamenlijk beoordelingskader](#) van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). In de bijlage vindt u een algemene beschrijving van onze aanpak en tevens treft u daar een overzicht aan van de documentatie die ik voor dit onderzoek gebruikt heb.

Conclusie

De risico inschatting voor uw corporatie is laag op alle onderdelen van het beoordelingskader. Dit betekent dat ik geen interventies opleg en geen (aanvullende) toezichtafspraken met u maak.

De Aw heeft het beeld dat de organisatie van Stichting Clavis (hierna: Clavis) met de komst van de huidige bestuurder in rustiger vaarwater is gekomen. Van een beheer corporatie in het verleden, is er door investeringen in de organisatie weer aandacht voor het volkshuisvestelijk presteren. Clavis heeft een deskundige en betrokken Raad van Commissarissen (RvC). De relatie tussen RvC en bestuurder wordt gekenschetst als open en transparant. Een uitgebreidere beschrijving van de governance bij Clavis staat hieronder vermeld.

Governance

Op 9 mei 2022 heeft de Aw een governance onderzoek uitgevoerd bij Clavis. Hierbij is achtereenvolgens gesproken met de directeur-bestuurder, met [REDACTED] en met drie van de vijf leden van de RvC. Hieronder staan de bevindingen van het onderzoek vermeld.

Bestuur

De bestuurder is zijn werkzaamheden bij Clavis vier jaar geleden begonnen. Het is zijn eerste functie als bestuurder bij een woningcorporatie. Voor de bestuurder was het naar eigen zeggen 'een sprong in het diepe', maar al vrij snel had hij zijn plek gevonden om te kunnen bouwen aan Clavis. Dit betreft zowel alles wat met het vastgoed te maken heeft als het leiding geven aan de organisatie. Onder leiding van de bestuurder is een nieuw ondernemingsplan (2020 – 2024) opgesteld en is het onderwerp vastgoed weer duidelijk op de agenda gezet. Voor de komst van de bestuurder was Clavis meer een beheerclub. In het kader van het nieuwe ondernemingsplan is ook de organisatiestructuur van Clavis tegen het licht gehouden. Hierbij is gekeken welke organisatiestructuur het beste past bij de toekomstige opgaven. Dit heeft geresulteerd in de oprichting van een afdeling Vastgoed. Hiermee kent Clavis drie afdelingen: Klant & Wijken, Financiën en Vastgoed.

De RvC is zeer tevreden over het functioneren van de bestuurder. Als voorbeelden werden genoemd de wijze waarop het nieuwe ondernemingsplan tot stand is gekomen, hoe het MT is vormgegeven en hoe er aandacht wordt gegeven aan de ontwikkeling van het vastgoed. De onderlinge relatie wordt door beiden beschreven als open en transparant. De bestuurder voelt zich niet snel aangevallen en staat open voor feedback. Een voorbeeld hiervan is de aandacht die de RvC aan de bestuurder heeft gevraagd om niet sneller te gaan dan de organisatie kan volgen. Onlangs heeft de RvC de bestuurder voor vier jaar herbenoemd.

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties

Datum
1 juni 2022

Ons Kenmerk
H564554

De bestuurder prijst zich gelukkig dat het MT het niet altijd met elkaar eens is. De bestuurder nodigt de managers ook nadrukkelijk uit tot discussies en het geven van tegenkracht aan zijn ideeën. Als voorbeelden hiervan werden genoemd de discussie over de financiële risico's bij investeringsbeslissingen en over het aangaan van een relatie met een zorgpartij.

RvC

De RvC van Clavis bestaat uit [REDACTED]. Met de als laatste benoemde [REDACTED] is de diversiteit van de RvC, die alleen uit [REDACTED] bestond, iets gegroeid. Drie leden zijn al een keer herbenoemd, de andere twee zijn hun werkzaamheden in 2021 gestart. Hierdoor bestaat de RvC uit een mix van ervaren en nieuwe commissarissen. Hoewel er geen commissaris is met een puur juridisch profiel, is er wel juridische kennis aanwezig binnen de RvC. Het borgen van de verschillende kennisgebieden heeft de aandacht van de RvC en komt ook bij de zelfevaluaties aan de orde.

Er vindt jaarlijks een zelfevaluatie van de RvC plaats, de laatste dateert van januari 2022. Hierin zijn zowel het functioneren van de RvC als geheel als van de afzonderlijke commissarissen besproken. Het jaar daarvoor heeft de zelfevaluatie onder externe begeleiding plaatsgevonden. Hierin is o.a. geconstateerd dat de RvC onvoldoende divers is, wat heeft geleid tot de werving en benoeming van een [REDACTED] commissaris.

Uit de notulen van de RvC-vergaderingen wordt duidelijk dat de vergaderingen gestructureerd verlopen, met vaste agendapunten (besluiten, ter bespreking, ter informatie, rondvraag). Aan het eind van de notulen staan duidelijke overzichten van actiepunten en besluiten. Uit de notulen van de RvC-vergaderingen en het gesprek met de drie commissarissen heeft de Aw het beeld gekregen van een deskundige en betrokken RvC.

De RvC is ook zorgvuldig in het bewaken van haar rol en het houden van de juiste afstand tot de bestuurder. Zo heeft de RvC aangegeven terughoudend te zijn in gesprekken met de wethouder omdat dit bij de taken en verantwoordelijkheden van de bestuurder hoort. In de beginperiode van de bestuurder heeft de RvC, met name [REDACTED], er vrij kort opgezeten omdat het de eerste bestuursfunctie was. Al snel bleek dit door het goed functioneren van de bestuurder niet meer nodig en kon de RvC weer meer afstand houden.

De informatievoorziening aan de RvC is van een goed niveau. Volgens de RvC zijn de tertiaalrapportages de laatste jaren behoorlijk in kwaliteit gegroeid, wat samengegaan is met de groei in kwaliteit van de organisatie. Ook hebben de RvC-leden toegang tot het management-dashboard van de organisatie. In het verleden vond de discussie voor welke optie bij nieuwe projecten moest worden gekozen nog in de RvC-vergaderingen plaats. De huidige bestuurder heeft deze werkwijze veranderd door aan te geven voor welke optie uit de beschikbare is gekozen. De Aw vindt dit een goede ontwikkeling die past bij de afzonderlijke verantwoordelijkheden van de bestuurder en de interne toezichthouder.

Integriteit

Clavis heeft een actuele integriteits- en klokkenluidersregeling die ook staan vermeld op de website. In ieder geval één keer per jaar wordt het onderwerp integriteit besproken in een personeelsbijeenkomst. Door het onderwerp open te bespreken hebben de medewerkers ook geleerd om bij vraagstukken die raken aan de integriteit, dit met collega's te bespreken. De externe vertrouwenspersoon is ingevuld via de Arbodienst. Ten tijde van de recente ophef in de media rondom grensoverschrijdend gedrag, heeft de bestuurder de medewerkers weer gewezen op de externe vertrouwenspersoon.

Het onderwerp integriteit is volgens zeggen standaard in beeld bij de RvC- [REDACTED] en de bestuurder. En als er zaken spelen wordt dit besproken. Dit blijkt ook uit de notulen van de RvC-vergaderingen waar een mogelijke nevenfunctie van een commissaris is besproken en getoetst op mogelijke belangentegenstellingen. Naar het oordeel van de Aw is er binnen Clavis voldoende aandacht voor het integer handelen van de organisatie.

Volkshuisvestelijk belang

Clavis beschikt over een actueel ondernemingsplan (2020-2024). Men is bezig met de herijking van het portefeuilleplan (2020-2030), waarvan de onderleggers nog uit 2018 dateren. Met de nieuwe organisatiestructuur is de afdeling Vastgoed weer duidelijk gepositioneerd. De voor de regio Zeeuws-Vlaanderen voorspelde krimp van de bevolking heeft nooit echt doorgezet. De verwachtingen zijn nu dat het aantal inwoners stabiel blijft. Wel is er sprake van ontgroening en vergrijzing. De grootste opgave voor Clavis zit in de transformatie van het bestaande bezit. De nieuwbouwopgave is beperkt. Door de groei van het aandeel ouderen is er onder meer behoefte aan meer gelijkvloerse woningen. Clavis werkt ook steeds meer samen met een zorginstelling. De grote investeringen in de verduurzaming hebben geresulteerd in het feit dat Clavis voor 2021 landelijk de grootste stijger in de verduurzaming was, van label C naar midden label B.

Hoewel Terneuzen een middelgrote gemeente is, is er steeds meer sprake van grootstedelijke problematiek rond de huurders en de leefbaarheid. Een relatief kleine corporatie als Clavis heeft daar naar verhouding veel werk mee.

Bij de plannen voor de volkshuisvesting in Terneuzen ligt het initiatief bij de woningcorporaties. De gemeente is meer volgend. Positief is de wijze waarop onder leiding van een externe adviseur, welke op initiatief van Clavis is voorgedragen, de prestatieafspraken 2022 tot stand zijn gekomen. De hoop bij Clavis is dat de gemeente in de toekomst meer haar rol gaat pakken. Binnenkort wordt de nieuwe Woonvisie verwacht.

Organisatie

Omdat Clavis door de gevraagde maatschappelijke opgaven en verbeterlagen op diverse gebieden extra inspanningen levert, zijn de beheerkosten van Clavis aan de hoge kant en nog niet op het door Clavis gewenste B-niveau; zoals jaarlijks in de Aedes benchmark wordt bepaald. Clavis is zich hiervan bewust en in het ondernemingsplan 2020-2024 is als doelstelling opgenomen dat Clavis de beheerkosten terugbrengt tot het gewenste B-niveau. In overleg met de RvC is afgesproken dat eerst de organisatie en processen op orde moeten zijn om vervolgens in de jaren 2023 en 2024 te komen tot een reductie van de beheerkosten tot het gewenste B-niveau. Hierbij wordt onder andere gedacht aan het efficiënter maken van de bedrijfsprocessen en meer automatisering.

[REDACTED] zijn nog relatief kort bij Clavis werkzaam, sinds 2019 en 2020. De bestuurder omschrijft de relatie met [REDACTED] als goed. Ze willen samen als team groeien en organiseren daartoe ook MT-dagen onder externe begeleiding. Dit heeft ook geresulteerd in een MT-commitment waar de medewerkers het MT op mogen aanspreken. Hoewel dit nog niet is gebeurd, geeft de bestuurder aan dat hij denkt dat de medewerkers als het nodig is dit wel zullen durven te doen

Inspectie Leefomgeving en Transport
Autoriteit woningcorporaties

Datum
1 juni 2022

Ons Kenmerk
H564554

omdat de cultuur binnen Clavis steeds opener wordt. Onder externe begeleiding is in februari 2020 een cultuurtraject gestart. Was er in het verleden nog sprake van een eilandjescultuur, nu werken de verschillende afdelingen steeds meer samen. Om dit te bevorderen zijn er coördinatoren benoemd die afdelingsoverstijgend zaken bespreken in het coördinatoren-overleg. Door de meeste medewerkers worden de veranderingen als positief opgevat, maar er zijn ook wel medewerkers vertrokken die niet konden of wilden vernieuwen. De tevredenheid van de medewerkers bij Clavis blijkt uit een score van 8,1 in het medewerkersonderzoek.

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties

Datum
1 juni 2022

Ons Kenmerk
H564554

De Aw vindt het positief dat de organisatie bewust omgaat met het hanteren van eigen strengere normen - ten opzichte van het Aw/WSW-beoordelingskader - voor de LTV en de Solvabiliteit. Hier is in het verleden - tegen de achtergrond van de slechte financiële positie en de onduidelijkheid rondom de invoering van de beleidswaarde - voor gekozen. Eind 2021 is besloten om deze eigen normen weer los te laten.

Met de recente wijziging in de Woningwet hoeft de controlfunctie bij Clavis niet meer onafhankelijk te zijn ingericht. Er is besloten om dit wel te blijven doen omdat men de meerwaarde ervan inziet. ██████████ is in deeltijd werkzaam bij Clavis. Clavis is een kleine organisatie, waardoor de invulling van het three-lines-model niet altijd eenvoudig is. Clavis is dit aan het verbeteren door in de 1^e lijn de manager meer verantwoordelijk te maken voor de processen. Ter versterking van de 2^e lijn is bij de afdeling financiën een nieuwe medewerker aangenomen en zijn de proces-eigenaren vastgelegd. Door het versterken van de 1^e en 2^e lijn, kan ██████████ zich meer op de 3^e lijn gaan richten. De resultaten van de interne audits worden aan de RvC gerapporteerd, voorzien van een oplegnotitie van ██████████ en de adviezen die door het MT worden omgezet in acties.

Tot slot

Ik vraag u deze toezichtbrief te delen met uw Raad van Commissarissen en uw stakeholders over de inhoud ervan te informeren. Om transparant te zijn plaatst de Aw deze toezichtbrief op de website.

Als u vragen heeft naar aanleiding van deze brief dan kunt u uiteraard contact met mij opnemen.

Met vriendelijke groet,

SENIOR INSPECTEUR AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,

██████████

BIJLAGE TOEZICHTBRIEF 2022

Gezamenlijk beoordelingskader

Bij het onderzoek richt de Aw zich op de governance van uw organisatie. Het WSW richt zich op het bedrijfsmodel. Gezamenlijk beoordelen we de financiële continuïteit van uw corporatie.

Integraal toezicht

De Aw houdt integraal toezicht. Dit betekent dat verschillende risicogebieden in onderlinge samenhang worden onderzocht. Rechtmatigheid en integriteit zijn geen onderdeel van het gezamenlijk beoordelingskader Aw-WSW, maar wel onderdeel van het integrale Aw toezicht.

De Aw toetst daarnaast jaarlijks op rechtmatigheid. Deze toets richt zich in ieder geval op de onderdelen passend toewijzen, staatssteun, huursom en WNT. Voor deze beoordeling maakt de Aw gebruik van de gegevens van de verantwoordingsinformatie (dVi). De conclusies daarvan staan niet in deze brief, maar u ontvangt daarover uiterlijk 1 december een aparte brief.

Risicogerichte aanpak

De planning en uitvoering van het onderzoek is gebaseerd op een risicobenadering. Daarbij is het streven om jaarlijks voor elke corporatie een onderzoek op basis van het gezamenlijk beoordelingskader uit te voeren.

Als op basis van het onderzoek wordt ingeschat dat het risico laag is, zal de inhoud van de toezichtbrief beknopt zijn; de brief vermeldt dan dat er geen aanleiding is tot het verrichten van nader onderzoek.

Als sprake is van een verhoogd risico, zal daar in deze brief nader op worden ingegaan. Op deze onderdelen benoemt de brief dan vervolgfafspraken, actiepunten, aandachtspunten en/of interventies.

Resultaten vergelijken

De Aw heeft het [opendata-dashboard](#) uitgebreid met nieuwe onderwerpen. De data voor het dashboard komt uit de jaarlijkse prognose- en verantwoordingsinformatie (dPi en dVi) die woningcorporaties aanleveren bij de Aw. In het dashboard kan u per onderdeel een vergelijking maken met de woningmarktregio, corporaties onderling, grootteklasse en afgezet tegen het gemiddelde van Nederland. Hierdoor is het mogelijk om verdiepende analyses uit te voeren.

Gebruikte informatie

In het onderzoek heb ik gebruik gemaakt van de volgende informatie:

- dVi gegevens 2020;
- dPi gegevens 2021;
- Jaarverslag 2020;
- Meerjarenbegroting 2022 en verder;
- Managementletter 2021 en accountantsverslag 2020;
- Visitatierapport 2015-2018 van 24 juli 2019, en reactie bestuur daarop;
- Onderzoeksresultaten WSW;
- Voorgaande oordelen Aw;
- Notulen RvC-vergaderingen van 2020, 2021 en januari 2022;
- Verslagen zelfevaluaties RvC in 2020 en 2021;
- Portefeuilleplan 2020-2030;
- Intern controleplan 2022;
- Rapportages 2^e en 3^e tertiaal 2021.

**Inspectie Leefomgeving en
Transport**
Autoriteit woningcorporaties

Datum
1 juni 2022

Ons Kenmerk
H564554