



Clavís

WERKEN AAN WOONGELUK

ONDERNEMINGSPLAN 2024-2028

Clavís werkt aan woongeluk.

Inhoud

- 3 Inleiding
- 7 Het DNA van Clavis
- 11 Welke trends zien wij de komende jaren?
- 25 Resultaatgebieden; wat betekent dit voor Clavis?
- 59 Cultuurmanifest Clavis
- 63 Samenvatting / verkort overzicht



Inleiding

In dit ondernemingsplan (2024-2028) hebben we opgeschreven waar we echt voor gaan de komende jaren, hoe we dit gaan waarmaken en wat daarvoor nodig is. We houden rekening met de ontwikkelingen, opdrachten en doelen, maar zeer zeker ook met de maatschappelijke situatie waarin wij ons werk doen.

Clavis staat er goed voor en is zich bewust van haar rol en bijdrage aan alle opgaven en doelen, van dit moment en in de toekomst. Wij hebben afgelopen jaren belangrijke stappen gezet in onze persoonlijke en professionele ontwikkeling. Wij staan klaar om samen met bewoners, partners en medewerkers verder te bouwen aan het woongeluk in de wijken van Terneuzen en Sluiskil.

Wat hebben we gedaan

Met dit ondernemingsplan is gekozen voor het verder ontwikkelen en verdiepen van de huidige koers van Clavis. Wij hebben afgelopen jaren veel in beweging gezet, ingericht en opgepakt, zoals dit verderop is te lezen in de terugblik. Dit vraagt ook om vasthouden aan een doorgaande lijn. Daarnaast zien wij ook dat de wereld snel en soms heel plotseling verandert, zoals met corona en de oorlog in Oekraïne. Maar ook aan de opgaven en doelen rondom het wonen, die de afgelopen jaren duidelijk een andere richting zijn opgegaan. De beschikbaarheid en het kunnen betalen van huur- en ook koopwoningen is steeds verder onder druk komen te staan.

Postbus 150, 4530 AD Terneuzen
 Rosegracht 2, 4531 HC Terneuzen
 Telefoon 0115 62 24 44
www.clavis.cc

Dit alles leidde ertoe dat wij voor dit ondernemingsplan een aanpak kozen die ons helpt om hierin keuzes te maken. Er zijn een aantal gebieden die wij de komende vier jaar extra aandacht gaan geven. Aan die onderwerpen gaan wij met alle energie werken, en geven ze voorrang. Deze onderwerpen, de resultaatgebieden, worden verderop uitgebreid toegelicht. Daarnaast gaan we natuurlijk vol energie verder met de opgaven en onderwerpen waar wij al mee bezig zijn.

Bij de keuze voor deze onderwerpen is gebruik gemaakt van het '60/20/20-principe'. Hiermee wordt de energie gericht op de belangrijkste vragen en/of mogelijke hindernissen. Over de eerste '60 procent' is snel duidelijkheid en eensgezindheid. Over de eerste '20 procent' is er onduidelijkheid, terwijl er over de '20 procent' die overblijft vaak verschil van inzichten of standpunten is. Door alles in beeld te brengen, is er snel duidelijkheid over de eerste '80 procent' (60/20). We hebben alle medewerkers binnen de organisatie over diverse onderwerpen vragen gesteld en hierdoor hebben we waardevolle informatie verzameld. Denk hierbij aan onderwerpen als leefbaarheid, dienstverlening en duurzaamheid. Ook van buiten de organisatie is informatie verkregen, waarbij onder andere de gemeente, collega-corporaties, zorg- en welzijnsorganisaties en ketenpartners zijn benaderd. Uiteraard zijn hierbij de bewoners ook betrokken, in de vorm van de Bewonersraad van Clavis. Allen zijn geïnterviewd en gehoord. Dit alles heeft geleid tot duidelijke adviezen, kaders en welke kant wij op moeten met het ondernemingsplan, en heeft richting gegeven aan 'de etalage' waar Clavis zich op gaat focussen de komende periode.

Waar staan we

Afgelopen jaren is veel ingezet en geïnvesteerd in de persoonlijke en professionele ontwikkeling. Dit zien wij ook terug in de beoordelingen van de afgelopen jaren. De Autoriteit wonen (Aw) heeft vorig jaar een uitgebreid onderzoek uitgevoerd bij Clavis. Hieruit volgde de conclusie dat de kwaliteit van de organisatie is gegroeid en er weer duidelijk aandacht is voor het kunnen aanbieden van voldoende woningen. Ook door het ondernemingsplan 2020-2024 is de plaats van de afdeling Vastgoed weer duidelijk zichtbaar gemaakt.

Uit de maatschappelijke beoordeling over de periode 2019-2022 kwam naar voren dat Clavis als (in verhouding) kleine woningcorporatie veel heeft bereikt in deze periode. Op de thema's Weer Thuis (uitstroom beschermd wonen), leefbaarheid, bewonersparticipatie (in hoeverre bewoners betrokken zijn), ouderenhuisvesting/-zorg, vastgoed en nieuwkomers/spoedzoekende Oekraïners is maatschappelijke waarde toegevoegd. De zichtbaarheid en aanwezigheid van Clavis in Terneuzen en omgeving wordt door huurders en samenwerkingspartners herkend en goed gewaardeerd. Degenen die te maken hebben met Clavis typeren de organisatie als een prettige partner om mee samen te werken; een groepsspeler met een goede naam. Clavis heeft de besturing op orde omdat ze de strategie- (aanpak) en prestatie-instrumenten slim inzetten om de maatschappelijke opgaven te realiseren. Clavis zet haar plannen voor de toekomst in als motivatie. De organisatie is sterk veranderd, vooral op de gebieden vastgoedsturing (beleid over het gericht aanpassen van woningvoorraad op woonbehoefte in de toekomst), leefbaarheid en cultuur.



Bereik van het ondernemingsplan

- ✔ Dit ondernemingsplan blijkt vooruit naar de periode 2024 tot 2028.
- ✔ Het ondernemingsplan is een kompas, waarbij we een duidelijke koers en route voor ons zien. We bewegen soepel als dat wordt gevraagd en blijven staan waar wij dit nodig vinden.
- ✔ We sturen op onze plannen voor de lange termijn en de beweging die daarvoor nodig is, maar leggen onszelf wel doelen op die wij willen realiseren.
- ✔ Praktisch betekent dit dat we gebruik blijven maken van jaarplannen, waarin we onze doelen duidelijk vertalen en we kijken per jaar naar wat het belangrijkste is.
- ✔ Het ondernemingsplan is van de hele organisatie én voor de hele organisatie, maar zeker ook van én voor onze bewoners en partners. Met elkaar bouwen we aan het behalen van de doelen in dit ondernemingsplan.

Het DNA van Clavis

Missie

Onze missie is en blijft 'Clavis werkt aan WOONgeluk'. Dat doen wij door het bieden van:

- ✓ Een woning die goed, duurzaam en betaalbaar is, en in een goede wijk staat;
- ✓ Goede service en dienstverlening met meer persoonlijk contact naar de bewoners en klanten;
- ✓ Maatwerk gericht op de vraag en behoefte van elke bewoner en klant.

We hebben een lokale binding met de omgeving, en kennis van de mensen en het gebied waarin wij actief zijn. Daarbij pakken wij een belangrijke rol in het partnernetwerk in Zeeuws-Vlaanderen. Want woongeluk ervaar je in een fijne en passende woning, in een prettige buurt!

Dat doen wij ...:

- ✓ 'Met Elkaar' als bewoners, wij zijn de wijk, stimuleren van buurtgemeenschappen;
- ✓ 'Met Elkaar' als en met onze partners in de keten; gemeente, welzijn, zorg, aannemers, collega-corporaties;
- ✓ 'Met Elkaar' als team van medewerkers van Clavis.



BEWONERS



PARTNERS



MEDEWERKERS

Werken aan WOONgeluk:

Dat doen wij Met Elkaar!

Werkgebied

Ons werkgebied is Zeeland, waarbij we ons vooral richten op Zeeuws-Vlaanderen, en dan met name op Terneuzen én Sluiskil.



Doelgroep

Als belangrijkste taak willen we fijne en passende woningen bieden voor mensen met een laag- of middeninkomen. We richten ons dan ook vooral op de primaire en secundaire doelgroep, dat zijn huishoudens met een inkomen tot (1) € 47.699 en (2) € 52.671 (2024). Ongeveer 85 procent van onze huidige bewoners behoort tot de primaire doelgroep.

De inwoners van Terneuzen hebben een gemiddeld inkomen van € 28.200 (2021). De buurt Triniteit, waar Clavis een groot aantal woningen heeft, heeft met € 19.200 het laagste gemiddelde inkomen per inwoner van alle buurten in de gemeente. In vergelijking met de buurt Othene, die het hoogst gemiddelde inkomen per inwoner (€ 38.800) heeft, is dat twee keer zoveel. In de buurt Othene is ook bijna geen sociale huurwoning aanwezig.

Bewoners met een middeninkomen die graag willen huren, gaan wij gerichter helpen. Wel altijd passend binnen onze sociale huisvestingsplannen en doelen. Daarnaast blijft er voor een groot deel van de middeninkomens de koopmarkt relatief goed bereikbaar en is deze om die reden in principe geen directe doelgroep voor Clavis.

Maatschappelijke organisatie

Wij zijn een maatschappelijke organisatie en wij werken van buiten naar binnen. Daarvoor zijn wij ons bewust van sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen; de situatie waarin wij ons werk doen. We hebben steeds beter zicht op de vragen en behoeften van onze klanten en partners en we werken er hard aan om dat zo te houden. We willen voorkomen dat de alledaagse werkdruk overheerst. Verbinding, contact en uitwisseling met bewoners en partners hebben daarom een vaste plek in ons werk.

Onze maatschappelijke en toegevoegde waarde zetten wij in voor:

- ✓ Kwaliteit van het bezit: goede en duurzame woningen;
- ✓ Leefbaarheid van wijk en buurten: het realiseren van sociale impact;
- ✓ Betaalbaar- en beschikbaarheid: een geschikte woning voor een passende doelgroep.

En ook in deze volgorde, want dit zijn onze belangrijkste doelen voor de komende periode.



Stapsgewijs

De waarde van een ondernemingsplan is maar zo sterk als het uitvoeren ervan. Het doel is om medewerkers, partners en bewoners erbij te betrekken en ze enthousiast te maken over hoe wij naar de toekomst kijken. Wij zien die uitwerking samen met anderen als een van de belangrijkste onderdelen voor succes.

Dit willen we gaan doen door het '3H-principe' toe te passen:

- ✓ door met het Hart de 'bedoeling & passie' te voelen; dit drijft ons bij alles wat we doen;
- ✓ door met het Hoofd te snappen wat nodig is, door elk persoon te laten ervaren, voordoen en leren wat zij kunnen bijdragen aan het ondernemingsplan en dit vervolgens uitdenken en er een logische volgorde aan geven ('professionalisme & planning');

- ✓ door met de Handen te werken, doelen te realiseren en waar te maken ('pragmatisme & performance'). Alles begint met de eerste stap, steeds kijkend wat er nodig is voor de volgende stap.

Op deze manier houden we de energie vast. Hierbij staan eigenaarschap en zelf actie ondernemen van medewerkers centraal in de verdere doorvoering. Waarbij de rol van het Management-Team is om vanuit leiderschap de richting te bepalen, begeleidend de medewerkers de ruimte te geven en de grenzen te bieden die nodig zijn. En waar het nodig is ondersteuning te bieden.



Welke
trends
zien wij
de komende
jaren?

TREND 1

Het begrip duurzaamheid is en blijft in beweging



De energietransitie wordt steeds meer voelbaar. Gestuurd door overheidsbeleid hebben corporaties binnen het vastgoed al grote stappen gezet. Het woningbezit van Clavis was in 2017 gemiddeld iets slechter dan energielabel C. In 2022 was dat gemiddeld beter dan energielabel B. Ook andere sectoren besparen energie. Volgens het Planbureau voor de Leefomgeving is de CO₂-uitstoot in Nederland aan het dalen.¹

1. De maatschappelijke visie op duurzaamheid wordt breder
2. De overheid wijzigt beleid (te) vaak en snel
3. Door innovatie verandert technologie
4. Voor verduurzaming zijn we afhankelijk van andere partijen

Conclusie

Het denken over duurzaamheid vanuit de wetenschap en de maatschappij verandert. We weten steeds meer over de invloed van klimaatverandering. De overheid wil de energietransitie versnellen.

Tegelijk is ook de techniek in ontwikkeling. Er is veel innovatie (vernieuwing) en verschillende technologieën staan tegenover elkaar. De verleiding is om steeds in het klein te blijven experimenteren met nieuwe, veelbelovende oplossingen. Oplossingen zijn soms ingewikkeld omdat samenwerking nodig is met meerdere partijen.

Corporaties stuurden de afgelopen jaren graag op zogenaamde 'no-regret' maatregelen. Deze leveren energiebesparing op en zijn ook in 2050 nog belangrijk zoals bijvoorbeeld het isoleren van de woning. Je krijgt er later dus geen spijt van. Maar is no-regret nog wel mogelijk in de toekomst? Het belang is groot. De investeringen en de risico's ook. Hoe weten we zeker of we de goede keuzes maken? En kunnen corporaties de investeringen op een verantwoorde manier dragen in de toekomst? Beslissingen rond vastgoed zijn erg ingewikkeld geworden.

¹ De uitstoot van de gebouwde omgeving is 18% lager: van 30 Mton in 1990 naar 24,5 Mton in 2021 bij een grotere voorraad gebouwen.



TREND 2

Onze huurdersdoelgroepen wijzigen de komende jaren

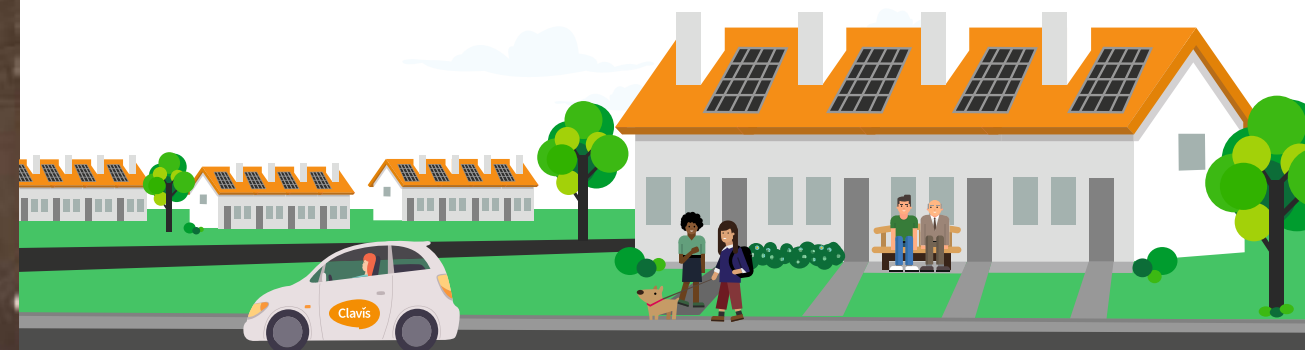


Op basis van demografische ontwikkelingen (demografisch = over de bevolking) in Zeeuws-Vlaanderen wordt een verandering van huurdersdoelgroepen verwacht. Dit komt doordat de samenleving vergrijsd (mensen worden ouder), jongeren trekken weg en we zien een toename van nieuwkomers uit het buitenland. Die ontwikkelingen hebben gevolgen voor de volkshuisvesting.

1. Er is sprake van een voortzettende vergrijzing in Terneuzen
2. Ouderen met een zorgvraag wonen zo lang mogelijk thuis
3. Er ontstaat een toename van alleenstaande ouderen
4. De doelgroep vermogende ouderen neemt toe
5. Er wordt een toename voorzien bij de bijzondere doelgroepen

Conclusie

De demografische ontwikkelingen in Zeeuws-Vlaanderen zorgen ervoor dat de huurdersdoelgroepen wijzigen voor Clavis, en dat vooral in omvang van bestaande huurdersdoelgroepen. Dit zorgt ervoor dat Clavis haar woningbezit moet aanpassen zodat vraag en aanbod goed op elkaar aangesloten blijven. Daarnaast vraagt de gewijzigde samenstelling van huurdersdoelgroepen meer maatwerk op het gebied van dienstverlening en screening.



TREND 3

Ontwikkelingen vragen om aanpassingen in de organisatie



Steeds nieuwe veranderingen in de wetgeving, de economie en de technologie stellen woningcorporaties voor grote uitdagingen. Denk hierbij aan de hernieuwde Woningwet, de Nationale Prestatieafspraken, de energietransitie en de nieuwe Warmtewet (2024). In alle werkvelden van de sector wordt het ingewikkelder en het vraagt daarom steeds meer van de medewerkers. Om hierop te kunnen inspelen en zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, is het belangrijk dat organisaties wendbaar zijn. Een wendbare organisatie kan snel en flexibel reageren op veranderingen in de omgeving en zo haar prestaties op peil houden. De krapte op de arbeidsmarkt maakt het moeilijker om de juiste mensen aan te trekken en het houden van de huidige medewerkers is daarom steeds belangrijker. Door de veranderingen moeten woningcorporaties inspelen op en meebewegen met de wereld om zich heen. Samenwerking met andere partijen is nodig om aan de opgave en doelen te kunnen voldoen.

1. **Voortdurend veranderende omgeving**
2. **Veranderingen in en krapte op de arbeidsmarkt**
3. **De huidige medewerker stelt andere eisen aan het werk**
4. **Door vergrijzing stijgt de gemiddelde leeftijd van werknemers**
5. **Het belang van netwerk-samenwerking neemt toe**

Conclusie

De complexiteit op alle werkvelden in de branche neemt toe. De organisatie moet daarom wendbaarder worden door het vergroten van eigenaarschap van medewerkers, het opstellen van rolbeschrijvingen wat bijdraagt aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid en het vergroten van mankracht en organisatorische flexibiliteit door het inhuren van zzp'ers en (advies)bureaus. Door krapte op de arbeidsmarkt wordt het laten zien van je bedrijf bij aantrekken van personeel steeds belangrijker. Om medewerkers geboeid te houden en aan de organisatie te binden is aandacht nodig voor werkgeluk en voortdurende ontwikkeling. Er is aandacht voor een gezonde in-, door- en uitstroom, zodat er op tijd ingespeeld kan worden op de verwachte uitstroom. Door de toenemende maatschappelijke opgaven zijn corporaties steeds meer afhankelijk van (de kwaliteit van) hun samenwerking met andere organisaties.



TREND 4

De impact van digitalisering wordt steeds groter



Digitalisering is in de samenleving niet meer weg te denken en heeft invloed op bijna alle aspecten van ons leven. De ontwikkeling van digitale technieken hebben geleid tot enorme veranderingen in de manier waarop we werken, leren en communiceren.

1. Door automatisering worden de processen efficiënter
2. De huurder verwacht meer verschillende
3. Er wordt steeds meer datagedreven gewerkt
4. Beveiliging van data is cruciaal voor de bedrijfsvoering communicatiekanalen
5. Digitaal samenwerken wordt steeds belangrijker

Conclusie

De invloed van digitalisering in de samenleving wordt steeds groter. Dit geeft kansen op een betere dienstverlening en handiger werken. Ook zijn er bedreigingen, waardoor het belangrijk is dat de gegevens zo goed mogelijk beveiligd zijn. Met die aspecten hebben zowel huurders als medewerkers te maken.





TREND 5

Economische factoren zorgen voor hogere kosten



Voor woningcorporaties is het belangrijk om de financiële middelen zo effectief mogelijk in te zetten om de sociale doelstellingen te realiseren en de financiële gezondheid van de organisatie te waarborgen. Deze middelen worden ingezet door het investeren in de kwaliteit en duurzaamheid van bestaande woningen en het ontwikkelen van nieuwe betaalbare woningen. Financiële stabiliteit is noodzakelijk om langetermijndoelen te kunnen verwezenlijken. In de huidige tijd, met hoge inflatie en hogere rente is de financiële stabiliteit lastig te realiseren voor woningcorporaties. Voor de huurders is het lastig om alle kosten te kunnen blijven betalen.

1. **De hoge inflatie zorgt voor hogere bouw- en onderhoudskosten**
2. **De stijgende rente maakt investeringen duurder**
3. **Meer huurders komen in financiële problemen**

Conclusie

Hoge inflatie en lagere inkomsten zetten de investeringsmogelijkheden onder druk, waardoor het lastiger wordt voor woningcorporaties om hun plannen waar te maken. Er zullen keuzes gemaakt moeten worden om de middelen zo goed mogelijk in te zetten. Huurders hebben steeds meer moeite om alles te kunnen betalen door de hogere kosten.





TREND 6

De overheid pakt haar regierol terug in de volkshuisvesting



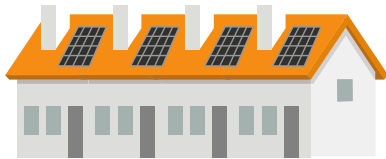
De overheid neemt haar regierol weer op in de volkshuisvesting. Dit betekent dat ze weer meer verantwoordelijkheid neemt voor het bepalen van het beleid en het regelen van de woningmarkt. Er zijn en worden verschillende maatregelen genomen, zowel in beleid als in heldere programma's, om ervoor te zorgen dat er voldoende betaalbare woningen zijn, met name voor mensen met midden- en lage inkomens.

Hieronder worden een aantal zichtbare ontwikkelingen benoemd, waarvan de komende jaren de invloed te merken zal zijn en blijven.

1. **De nieuwe woningnood; er is een groot tekort aan betaalbare en passende woningen in Nederland**
2. **Vanuit de overheid is een sterk sturende werking door de opzet van Nationale Woon- en Bouwagenda.**
3. **De afschaffing van de verhuurdersheffing heeft mede geleid tot opstellen van Nationale Prestatie Afspraken tussen overheid, gemeenten, woonbond en de corporaties**
4. **Opstellen en ondertekening van Regionale Woondeals en de vertaling naar de lokale Prestatieafspraken**

Conclusie

De nieuwe woningnood is een nieuwe realiteit, maar er is niet één knop om aan te draaien. Er zal een breed pakket aan maatregelen moeten komen. De overheid erkent dit ook, om die reden worden en zijn er een grote hoeveelheid aan beleid (wetregelgeving) en programma's opgesteld. Met als doel om in ieder geval weer meer regie te nemen in de volkshuisvesting. Het besef is er ook, dat er meer nodig is dan regie alleen om de woningnood te verbeteren. Een betaalbare, passende, gezonde, zekere én veilige woonplek voor iedereen zou de basis moeten zijn van het woonbeleid – en daar is meer voor nodig dan alleen regie. Voor Clavis betekent dit dat we zowel met de gemeente als met de provincie vaker moeten gaan optrekken, maar zeker ook met onze partners en stakeholders in de regio en in Terneuzen zelf.





**Resultaat-
gebieden;**
wat betekent dit
voor Clavis?



RESULTAATGEBIED 1

CLAVIS WERKT ALS REGIECORPORATIE AAN DUURZAME WONINGEN, DIE VOLDOEN AAN ONZE BASISKWALITEIT

Wat bedoelen we met 'regiecorporatie', met 'duurzame woningen' en 'basiskwaliteit'?

Onze woningen moeten comfortabel zijn, energiezuinig, goed onderhouden en voldoen aan onze basiskwaliteit (de kwaliteit die u standaard van ons mag verwachten). Bij bestaande woningen gaat het dus niet alleen om het vasthouden van deze kwaliteit. Het gaat ook over verbetering en aanpassing aan nieuwe regels. Deze gaan bijvoorbeeld over veiligheid bij inbraak en brand en een gezond binnenklimaat (de temperatuur en ventilatie in huis) – zonder vocht en schimmel. Wij vinden een woning duurzaam als deze voldoet aan de isolatiestandaard²⁰, want op die manier kunnen we de woningen daarna eenvoudig gasvrij maken.

Verduurzaming – geschikt maken voor de toekomst – kan niet in één keer voor ons hele bezit. Dat moet stap voor stap door de uitvoering van renovatieprojecten. In het Handboek Basiskwaliteit staat waar een woning (bij nieuwe huurders) minimaal aan moet voldoen. Clavis is een regiecorporatie. Dat betekent dat



we als corporatie zelf geen onderhoud uitvoeren, maar samenwerken met ketenpartners (bedrijven waarmee we standaard samenwerken) voor de verschillende vormen van onderhoud. Wij stellen de doelen en kaders en daarbinnen regelen de ketenpartners het plannen en uitvoeren van onderhoud. Dit is het verschil met traditionele opdrachtgevers, waarbij de corporatie bepaalt wat er moet gebeuren. De aannemer (in dat geval geen ketenpartner genoemd) voert dan alleen maar uit.

De diensten van onze ketenpartners hebben grote invloed op de tevredenheid en het woongeluk van onze bewoners. Het organiseren van goede dienstverlening is ingewikkeld en vraagt om een professionele aanpak van Clavis én van onze ketenpartners.

Waar staan we op dit moment binnen Clavis?

Onze woningen hebben gemiddeld energielabel B. Daarmee voldoen we aan de overeenkomst tussen de corporaties om in 2021 energielabel B te hebben. We liggen dus op schema voor verdere verduurzaming. Dit gaat om een gemiddelde: er zijn nog steeds woningen die op het gebied van

²⁰ De standaard voor woningisolatie geeft aan wanneer een woning goed genoeg is geïsoleerd om aardgasvrij te worden. Een woning die voldoet aan de standaard kan verwarmd worden met duurzame lage temperatuurbronnen, zoals warmtepompen of (lage temperatuur) warmtenetten. Bron: Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.

energie niet goed scoren. Dit is een probleem vanuit duurzaamheid, maar komt ook door energie-armoede.

De periode van het vorige ondernemingsplan hebben we ingezet op het inrichten van de afdeling Vastgoed. We hebben nu een stabiel team dat woningen technisch beheert en ontwikkelt. Ook hebben we de samenwerking vormgegeven met de ketenpartners. De basis staat. Nu willen we de processen en samenwerking verder verbeteren.

We hebben afzonderlijke contracten voor reparatieonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. Bij planmatig onderhoud zijn ook renovaties inbegrepen. In alle contracten heeft Clavis de rol van regiecorporatie en dragen de ketenpartners veel verantwoordelijkheid. De contracten zijn van goede kwaliteit, maar de processen lopen nog niet altijd goed genoeg. In het contract voor reparatieonderhoud is ook het serviceabonnement inbegrepen. De meeste bewoners hebben een serviceabonnement afgesloten. De medewerker serviceonderhoud is in dienst bij Clavis, maar zijn opdrachten krijgt hij van de ketenpartner voor reparatieonderhoud. Hij is degene die namens Clavis regelmatig in de woningen komt. Elke 16 maanden bezoekt hij de woningen.

Bij een regiecorporatie gebeurt het soms dat opdrachtgever en ketenpartner te veel vast blijven houden aan traditionele rollen. De corporatie geeft bijvoorbeeld te weinig ruimte of de ketenpartner stelt zich nog te veel afwachtend op. Bij Clavis is dit ook het geval. Daardoor kost het ons nog te veel tijd om alles aan te sturen. Door verdere training en ontwikkeling van eigen collega's en ketenpartners kunnen we het

onderhoud beter en efficiënter maken. Om onze rol als regiecorporatie uit te voeren is goede technische kennis nodig over onze woningen. Alleen dan kunnen wij onze ketenpartners goed aansturen. De technische kennis van onze woningen is nog niet optimaal. Informatie is meestal wel aanwezig, maar is verspreid over verschillende plekken of moet worden opgevraagd bij een ketenpartner.

Onze ambitie: wat willen we bereiken als het gaat om regiecorporatie, duurzame woningen en basiskwaliteit?

Binnen Clavis richten we onze aandacht op de volgende resultaten:

1. We gaan door met het verduurzamen van bestaande woningen;
2. We versterken onze rol als regiecorporatie;
3. We gaan vastgoedinformatie beter opslaan en beheren.

1. We gaan door met het verduurzamen en verbeteren van bestaande woningen

In de nationale prestatieafspraken (NPA) staat waaraan corporaties moeten voldoen op het gebied van de duurzaamheid van het vastgoed. Daarom willen we onze woningvoorraad verder verduurzamen. Dat doen we door renovatieprojecten en door nieuwbouw. Bij renovatieprojecten verbeteren we de isolatie van de woning, maar we nemen ook andere punten mee die invloed hebben op de kwaliteit. De agenda voor nieuwbouw wordt behandeld in resultaatgebied 2, maar we noemen hier al wel de invloed op de duurzaamheid van ons woningpakket als geheel.

De NPA stellen eisen aan isolatie, aan hoe zuinig een huis is en aan het aantal woningen dat gasvrij moet worden gemaakt. In onze renovatieprojecten werken we in ieder geval aan

isolatie. We willen dat gerenoveerde woningen voldoen aan de isolatiestandaard. Gasvrij maken is in onze renovaties geen voorwaarde. We bekijken dit per project. De ontwikkelingen in het gewenste warmtenet in Terneuzen spelen hierin een belangrijke rol. Bij sloop en nieuwbouw voeren we de woningen wel direct gasvrij uit.

De NPA stellen geen eisen aan klimaatadaptatie of duurzaam materiaalgebruik. Dit zijn voor Clavis nieuwe onderwerpen. We willen een aanpak bedenken voor deze onderwerpen en dit zoveel mogelijk meenemen in onze vastgoedprojecten.

**Vanuit onze
verantwoordelijkheid
zijn wij bereid onze
middelen maximaal
in te zetten**

Als Clavis zien wij het als maatschappelijke verantwoordelijkheid om te zorgen voor duurzame woningen. De nodige uitgaven aan onze woningen vragen veel van onze financiële mogelijkheden. Vanuit onze verantwoordelijkheid zijn wij bereid onze middelen maximaal in te zetten. Hierbij houden we de financiële grenzen van de Autoriteit Woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw aan. De doorrekening van onze meerjarenbegroting 2023-2032 laat zien dat we onze wensen voor de periode van dit ondernemingsplan 2024-2028 kunnen waarmaken. Kijken we voorbij de periode van dit ondernemingsplan, dan zien we dat de financiële ruimte afneemt en onze plannen onder druk komen te staan.

Hoe meten we succes:

1. In 2027 hebben we geen EFG-labels meer, behalve bij woningen die bedoeld zijn voor de sloop;
2. Tot en met 2027 verduurzamen wij 540 bestaande woningen als project;
3. Tot en met 2027 vervangen wij 170 woningen, voor een deel met slechte energielabels, door nieuwbouw;
4. We hebben in de periode 2024-2027 250 woningen van het gas af gehaald (in de wijken waar geen warmtenet komt). Inclusief vervangende nieuwbouw;
5. Bij de uitgevoerde renovaties zijn alle woningen voldoende geïsoleerd voor minimaal midden-temperatuurverwarming. De technische aanpassing van de installatie hoeft nog niet te zijn uitgevoerd;
6. Financieel blijven we binnen de grenzen van de Autoriteit Woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.

Belangrijkste projecten:

1. We onderzoeken op welke manier we circulariteit (duurzaam materiaalgebruik) en klimaatadaptatie (het aanpassen aan extremer weer) kunnen toepassen in onze projecten (nieuwbouw, renovatie, planmatig onderhoud). Dit leggen we vast in ons duurzaamheidsbeleid (de beschreven doelen rond het verduurzamen);
2. We voeren de volgende renovatieprojecten uit:
 - 1243 Dokweg
 - 1271 Chopinlaan/Wagnerhof

- 1204-1208 Hoogbouwflats Oudelandse Hoeve
 - 1292 Eengezinswoningen Java
 - 1217 Javahof appartementen
 - 1264 Eikenstraat e.o.
 - 1238 Gildestraat/Regentenstraat in voorbereiding
 - 1220 Ravelijn in voorbereiding
 - 1221 Martinus Eijkestraat in voorbereiding
3. Saneren EFG-labels
 - Stijn Streuvelsstraat 5 woningen
 - Van Steenbergelaan 5 woningen
 4. We werken mee aan het warmtenet in Terneuzen.
 5. We onderzoeken de mogelijkheden voor sturing (invloed krijgen) op CO₂-uitstoot i.p.v. energielabels. Bij positieve resultaten van het onderzoek zorgen we dat we in 2027 sturing op CO₂ hebben geregeld.
 6. We passen het verduurzamingsprogramma 2028-2050 (portefeuilleplan verduurzaming; routekaart) aan en testen of we dit kunnen halen met onze financiële middelen.

2. We versterken onze rol als regiecorporatie

Om de processen te verbeteren moeten wij en de ketenpartners echt onze eigen taak oppakken. We moeten de afgesproken taken uitvoeren en niet terugvallen in traditionele rollen. Als Clavis moeten we dus niet in de valkuil trappen om de uitvoering van projecten te gaan sturen. Dat is namelijk de taak van de ketenpartners. Als wij te veel naar voren stappen, dan stapt de ketenpartner vanzelf naar achteren. We willen de ketenpartners begeleiden op basis

van de contracten en de daarin afgesproken KPI's. We merken dat de ketenpartners soms angstig zijn voor de KPI's, omdat ze een verplichting voelen om te voldoen. Als dat dan niet lukt, dan voelt dat voor hen of ze te weinig doen. We willen KPI's gaan gebruiken om te meten en niet om te beoordelen. Aan de hand van de metingen kunnen de ketenpartners vervolgens hun dienstverlening verbeteren. Wij kunnen hen daar eventueel bij coachen. Als een KPI goed wordt gebruikt, dan werkt deze juist aanmoedigend in plaats van beoordelend.

Van reparatieonderhoud en mutatieonderhoud willen we de dienstverlening verbeteren en zodoende de kwaliteit van de woningen zo goed mogelijk maken. Via het serviceabonnement komen we in de woningen en kunnen we gebreken zien die bewoners zelf niet melden. We willen samen met de ketenpartners meer aandacht geven aan het oplossen van ingewikkelde of langlopende klachten. Zo zijn meer klanten tevreden over ons.

Binnen het plannen van het onderhoud en de renovaties willen we de afspraken helderder vastleggen. De verantwoordelijkheden worden duidelijker en de processen gaan beter lopen. De wens is om de methode Resultaatgericht Samenwerken (RGS) volledig toe te passen.

Als het goed is zal de belasting voor Clavis binnen de organisatie afnemen. Voorwaarde is dat de ketenpartners meegaan in deze ontwikkeling. Zij krijgen binnen de samenwerking veel vertrouwen. Zij moeten dat vertrouwen waarmaken.

Een goede beschrijving van onze gewenste basiskwaliteit helpen monteurs en bouwers bij het maken van keuzes in de woningen. We willen het document van onze basiskwaliteit vernieuwen,



zodat er niet alleen in staat waar een woning aan moet voldoen bij mutatie. We willen ook eisen opstellen voor groot onderhoud of renovaties. Zo wordt de basiskwaliteit ook een soort programma van eisen voor het verbeteren van de kwaliteit van onze woningen.

Hoe meten we succes:

1. 90% van de SLA-afspraken wordt nagekomen (alle contracten apart);
2. De tevredenheid van bewoners met uitgevoerd onderhoud (alle contracten) bedraagt gemiddeld minimaal een 8,5;
3. De gemiddelde conditiescore volgens NEN 2767 van ons bezit is beter dan 2,5²¹;
4. De onderhoudsbegroting PO van de afdeling vastgoed wordt voor minimaal 95% gerealiseerd en maximaal 105%.

Belangrijkste projecten:

1. We stroomlijnen de contracten van reparatieonderhoud, mutatieonderhoud en cv-onderhoud. We pakken de regie en gaan volledig werken volgens de contracten;
2. We vergroten onze kennis op het gebied van RGS en pakken onze rol als regiecorporatie. We versterken onze werkwijze op projectoverstijgend contractniveau;
3. We stellen een heldere basiskwaliteit op waaraan woningen moeten voldoen bij mutatie, planmatig onderhoud en renovaties.

3. We gaan vastgoeddata beter vastleggen

De doelstellingen en zaken rondom de processen beschrijven we in dit hoofdstuk. De zaken rond software komen aan bod in resultaatgebied 5.

We willen de technische informatie bij elkaar brengen en volgens een duidelijk patroon vastleggen. Voor de zekerheid van informatie is het belangrijk dat de informatie bij Clavis zelf is opgeslagen en niet bij een ketenpartner. Het is bovendien belangrijk om de informatie steeds bij te houden. Het bijhouden van gegevens moet daarom standaard onderdeel gaan worden van al onze vastgoedprocessen.

Het is prettig om veel gegevens beschikbaar te hebben. Tegelijk kost het verzamelen en beheren van de gegevens veel tijd. We slaan daarom alleen de echt nodige informatie op:

1. Merk, type en installatiejaar warmteopwekking
2. Soort warmteafgiftesysteem (1- of 2-pijps radiatoren, vloerverwarming, ...)
3. Merk, type en installatiejaar ventilatiesysteem
4. Hoeveelheid, merk, type en installatiejaar zonnepanelen en omvormer
5. Aanwezigheid asbest
6. Leeftijden badkamers, keukens en toiletten
7. Hoeveelheid, posities en installatiejaar rookmelders
8. Aanwezigheid kookgas of perilex
9. Gebouwgebonden installaties zoals hydrofoor, brandmeldinstallatie

Via de ketenpartners planmatig onderhoud wordt de buitenkant van de gebouwen driejaarlijks geïnspecteerd. Via het serviceabonnement willen we ook kennis verzamelen van de binnenkant van de woningen. Hiervoor ontstaan mogelijkheden door de proef uitbreiding serviceonderhoud, zie resultaatgebied 3.

Ook financiële informatie willen we beter inrichten. Op dit moment missen we een totaaloverzicht in de meerjarenonderhoudsbegroting (MJOB). Door verschillende kosten van vastgoed samen te brengen, wordt betere sturing mogelijk. Zodoende kunnen we de maatregelen voor verduurzaming slimmer verdelen tussen planmatig onderhoud en renovaties. Ook andersom wordt de invloed van een renovatie op de onderhoudsplanning helderder. Sturing op levensduurkosten (alle kosten tijdens het hele proces van het vastgoed) wordt beter mogelijk.

Hoe meten we succes:

1. Voor de belangrijkste vastgoed-informatie zijn we niet meer afhankelijk van ketenpartners;
2. We hebben een compleet inzicht in onze meerjarenbegroting voor vastgoed.

Belangrijkste projecten:

1. We maken een eenmalige (optimalisatie) slag om noodzakelijke vastgoedinformatie op te halen – zowel intern als bij ketenpartners – en vast te leggen;
2. We ontwikkelen per proces²² een manier om de vastgelegde informatie zorgvuldig te beheren en bij te houden;
3. Via het Serviceabonnement zorgen we ook voor kennis van de binnenkant van de woningen en gaan we belangrijke vastgoedinformatie controleren en direct vastleggen;
4. We verbeteren het complete inzicht in de meerjarenbegroting, bijvoorbeeld door het inrichten van een dashboard.



²¹ Conditiescore 2: goed; conditiescore 3: redelijk.

²² Reparatieonderhoud, serviceabonnement, mutatieonderhoud, planmatig onderhoud, renovaties, nieuwbouw.

RESULTAATGEBIED 2

CLAVIS LEVERT EEN GESCHIKTE WONING AAN DE PASSENDE DOELGROEP

Wat bedoelen we met het leveren van een 'geschikte woning' aan de 'passende doelgroep'?

Clavis beschikt op dit moment over ruim 2300 sociale huurwoningen die zij verhuurt aan verschillende doelgroepen. Als we onze doelgroepen indelen naar leeftijd, dan komen we tot de volgende verdeling: jongeren tot 23 jaar, 23-65-jarigen en de doelgroep 65+. Daarbinnen maken we nog verschil in inkomen, één- en meerpersoonshuishoudens en de gezinssamenstelling. Binnen alle leeftijdscategorieën leveren we maatwerk aan huurders die zorg nodig hebben, aan statushouders en aan arbeidsmigranten. We zien dat de wereld om ons heen in beweging is en dat heeft ook invloed op onze huurdersdoelgroepen. De vraag vanuit die doelgroepen verandert en we moeten en willen als Clavis de komende jaren hier goed naar kijken. Hebben we voldoende woningen voor onze huidige en toekomstige huurders? En zijn dan die woningen ook betaalbaar en beschikbaar voor onze huurders?

Een geschikte woning voor de passende doelgroep is een woning die aansluit bij de veranderde vraag van onze huidige en toekomstige huurders. Het gaat dan niet alleen om de grootte van de woning, maar ook over de



indeling, de ligging en de aanwezigheid van voorzieningen waar binnen die huurdersdoelgroep behoefte aan is.

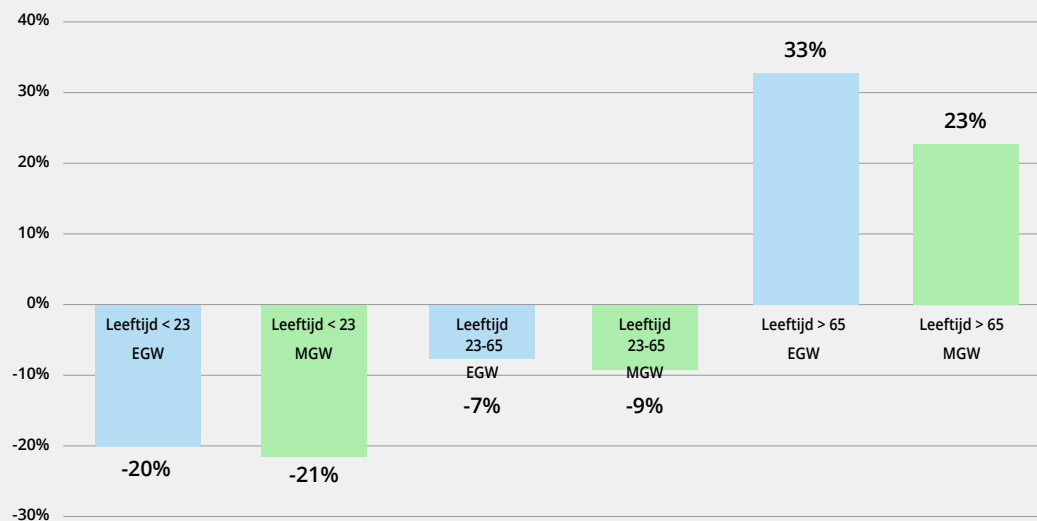
Waar staan we vandaag binnen Clavis?

Hieronder een overzicht van onze huurders, ingedeeld op leeftijdscategorie en woningtype, situatie 2023 en de autonome ontwikkeling over 4 jaar in beeld gebracht. We zien hier met name een forse stijging in de leeftijdscategorie 65+.

In de complexen (gebouwen) die we bestemd hebben voor de doelgroep senioren wordt zorg geleverd door ZorgSaam. Daarnaast werken wij samen met zorgpartijen als Tragel, Zeeuwse Gronden en het Leger des Heils in complexen waar geen leeftijdsgrenzen gelden.

Ons woningbezit bestaat voor 52 procent uit eengezinswoningen en 48 procent van de woningen heeft het complete woonprogramma (alle kamers) op één verdieping. Met de steeds ouder wordende doelgroep moeten we deze verdeling opnieuw bekijken: bij sloop/nieuwbouw van eengezinswoningen worden zoveel mogelijk nultredenwoningen teruggebouwd en worden voorzieningen als zorg en scootmobielplaatsen, daar waar nodig en mogelijk, toegevoegd. Momenteel hebben wij geen flexwoningen. Dit is een vorm van wonen waarbij de locatie, de

Autonome ontwikkeling doelgroep Clavis



*EGW = eengezinswoningen

**MGW = meergezinswoningen (appartementen)

bewoner en/of de woning tijdelijk is. Flexwoningen bieden onder andere een oplossing voor dringende of schrijnende situaties van mensen die snel een tijdelijk onderkomen nodig hebben. Door het ontbreken van flexwoningen kunnen we als woningcorporatie nu niet aan deze vraag voldoen.

Ons doel: wat willen we bereiken met het leveren van de geschikte woning aan de passende doelgroep?

Binnen Clavis richten we ons op de volgende resultaten:

1. We realiseren nieuwbouw met aandacht voor nultredenwoningen, zorgvastgoed en flexwoningen;
2. We maken een nieuw portefeuilleplan en ontwikkelen en regelen nieuw huurbeleid, passend bij de doelgroep en bij Clavis;

3. We stimuleren actief doorstroming in het kader van langer thuis wonen;
4. We investeren in voorzieningen voor senioren in onze bestaande woningvoorraad.

1. We realiseren nieuwbouw met focus op nultredenwoningen, zorgvastgoed en flexwoningen

Met onze nieuwbouw houden we rekening met toekomstige wijzigingen bij de vraag vanuit onze toekomstige huurders. Dit betekent dat 90 procent van onze nieuwbouw woningen zullen zijn waar het gehele woonprogramma op dezelfde verdieping aanwezig is, de zogenaamde nultredenwoningen. Daarnaast willen we met onze partners inspelen op de toenemende zorgbehoefte onder onze toekomstige huurders. We realiseren samen met ZorgSaam, Trangel en het Leger des Heils vastgoed

met 24 uren extramurale zorgmogelijkheid. Dit is zorg voor personen die niet in een instelling verblijven. Om bepaalde doelgroepen sneller te kunnen huisvesten, realiseren we flexwoningen. We bieden hiermee een tijdelijk onderkomen, zodat vervolgens weer doorgestroomd kan worden naar ons algemene woningaanbod.

Hoe meten we succes:

In 2030 hebben we 348 nieuwbouw-woningen gerealiseerd, waarvan

1. 316 nultredenwoningen (eind 2027: 190 nultredenwoningen);
2. 104 woningen ontwikkeld in samenwerking met een zorgpartij (eind 2027: 40);
3. 32 flexwoningen (eind 2027: 12)

Belangrijkste projecten:

De nultredenwoningen realiseren we door sloop/nieuwbouw van de volgende complexen:

1. Amberboomstraat, gedeeltelijk Rembrandtlaan/Tooropstraat/Ferdinand Bolstraat, gedeeltelijk Narcisstraat, Eikenstraat, Herman Heijermanstraat, Jacob van Lennepstraat.
2. We doen mee met het transformatie-project Totaalplan Binnenstad van Gemeente Terneuzen, waarbij er voor ons een opdracht ligt in de Raadsledenbuurt en kansen op de locatie Oostkolk.
3. Met Trangel, het Leger des Heils en ZorgSaam ontwikkelen we (extramuraal) zorgvastgoed. Voor het complex Amberboom realiseren we samen met Trangel 28 nultredenwoningen, op de

locatie Bachlaan/Diepenbrockstraat ontwikkelen we woningen voor cliënten van het Leger des Heils. Op de locatie Oostkolk zijn er plannen in onderzoek voor 64 nultredenwoningen samen met ZorgSaam.

4. De 32 flexwoningen realiseren we op twee locaties. Eén locatie is inmiddels bekend (Bachlaan/Diepenbrockstraat), de andere locatie is samen met de gemeente nog in onderzoek.

2. We maken een nieuw portefeuilleplan en ontwikkelen en regelen nieuw huurbeleid, passend bij de doelgroep en bij Clavis

Ons huidige portefeuilleplan beslaat de periode 2020-2030. Om goed in te kunnen spelen op de veranderende vraag van onze (mogelijke) huurders, is het van belang om onze vastgoedportefeuille voor de komende tien jaar weer vast te leggen. Hierin verwerken we onze vastgoeddoelen en -ontwikkelingen tot 2035. Het biedt onze organisatie (financieel) aankoopsperspectief en een afwegingskader (hulpmiddel om ingewikkelde besluiten te nemen).

Hiernaast ontwikkelen we nieuw huur- en doelgroepenbeleid. Daarbij gaan we verder dan huurders uitsluitend in te delen op basis van leeftijd. We ontwikkelen persona's: een bedacht type huurder, die we een set aan harde kenmerken meegeven, zoals leeftijd, inkomen en zorgbehoefte. De persona vertegenwoordigt een groep huurders op basis van objectieve (feitelijke) kenmerken. We gaan deze aanvullen met een set aan zachte kenmerken, namelijk de leefwereld van de huurder (bron: Aedes, Werken aan waardenvol huurdersbeleid, 2022). Op basis

van de verschillende persona's en hun leefwereld ontwikkelen we vervolgens product-markt-combinaties (PMC's). Hiermee verbinden we het portefeuilleplan en het huur- en doelgroepenbeleid met elkaar.

Hoe meten we succes:

100 procent van de toewijzingen is volgens het doelgroepenbeleid geplaatst (na vaststelling doelgroepenbeleid).

Belangrijkste projecten:

1. Het ontwikkelen van een nieuw portefeuilleplan in 2024;
2. Het ontwikkelen en invoeren van een nieuw huur- en doelgroepenbeleid in 2024.

3. We stimuleren actief doorstroming in het kader van langer thuis wonen

Een geschikte woning voor de passende doelgroep, houdt ook in dat we kijken naar de huisvesting van onze huidige huurders. Wij hebben bijna 1300 eengezinswoningen. De vraag is of ook inderdaad meerpersoonshuishoudens deze woningen huren? Of wonen er mensen die liever naar een geschiktere woning willen verhuizen, maar dit ontzien en hierbij hulp nodig hebben?

Hieronder is weergegeven wat de leeftijd is van onze huurders in een eengezinswoning.

- Aantal huurders tot 23 jaar in eengezinswoning: 5
- Aantal huurders van 23 tot 65 jaar in eengezinswoning: 912
- Aantal huurders ouder dan 65 jaar in eengezinswoning: 376

29 procent van de huurders in een eengezinswoning is ouder dan 65 jaar. De komende beleidsperiode gaan we speciaal in gesprek met deze doelgroep om te bespreken of er verhuiscansen zijn en zo ja, hoe we hierin kunnen ondersteunen. We zullen hierbij zorg- en welzijnspartners nauw betrekken. Een verhuisadviseur die we hier parttime voor in dienst nemen, gaat deze behoefte onderzoeken en wanneer gewenst, op zoek naar een andere geschikte woning. We bereiken hiermee dat de steeds ouder wordende doelgroep in de juiste woning met eventueel benodigde voorzieningen, langer zelfstandig kan wonen.

Hoe meten we succes:

1. Ontwikkeld beleid op het gebied van doorstroming (2024);
2. We maken in de periode 2025-2027 twintig doorstroomtrajecten mogelijk, waarbij we een ondergrens van vijf doorstroomtrajecten per jaar hanteren. Dit houdt in dat 20 huishoudens verhuisd zijn naar een geschiktere woning en dat de woning waaruit de doorstromer vertrekt, beschikbaar komt voor een meerpersoonshuishouden.

Belangrijkste projecten:

1. Het opstellen en doorvoeren van doorstroombeleid binnen Clavis (in 2024), binnen de mogelijkheden die ZuidWestWonen biedt;
2. Het aanstellen van een parttime doorstroom-verhuisadviseur in 2024.

4. We investeren in voorzieningen voor senioren in onze bestaande woningvoorraad

De gemiddelde leeftijd van onze huurders die onder de doelgroep 'ouderen' vallen, ligt steeds hoger. Bij onze nieuwbouw houden we rekening met deze veranderende vraag, maar ook binnen onze bestaande woningvoorraad gaan we onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om bepaalde complexen geschikter te maken voor senioren. Uit het onderzoek in het nieuwe portefeuilleplan zal blijken welke complexen hiervoor het meest geschikt zijn. Ook zullen we de huurder uit deze doelgroep betrekken, zodat we de wensen goed in beeld krijgen.

We zien op dit moment al dat er vanuit de doelgroep senioren een stijgende vraag ontstaat naar scootmobielplaatsen. Het aantal plaatsen is beperkt in een aantal complexen. We vinden het belangrijk dat onze huurders mobiel zijn en blijven. De oplossing is niet verhuizen naar een andere woning, maar het creëren van extra en

voldoende scootmobielplaatsen. De aandacht ligt in eerste instantie op de complexen die bedoeld zijn voor senioren. Daarna volgt uitbreiding naar andere complexen waar extra vraag naar scootmobielplaatsen te verwachten is.

Hoe meten we succes:

1. Een afgerond onderzoek naar aanpassingen voor senioren in onze bestaande complexen (gereed 2026);
2. Eind 2027 hebben we 75 extra scootmobielplaatsen gerealiseerd.

Belangrijkste projecten:

1. Het uitvoeren van een onderzoek voor aanpassingen woningen voor senioren;
2. Realisatie van 75 extra scootmobielplaatsen in de volgende complexen: De Veste, Diepenbrockflats en Scheldehof.





RESULTAATGEBIED 3

SAMEN MET BEWONERS EN PARTNERS REALISEERT CLAVIS SOCIALE IMPACT IN WIJKEN

Wat bedoelen we met het realiseren van sociale impact in onze wijken, samen met onze bewoners en partners?

Wij zijn een maatschappelijk betrokken woningcorporatie die haar huurders woongeluk wil bieden. We beseffen dat woongeluk niet alleen gaat over een goede woning, maar dat dit verdergaat. We zijn ervan overtuigd dat een veilige, duurzame en klimaatbestendige woning én straat/buurt, een positieve bijdrage leveren aan het welzijn en de gezondheid van onze huurders. Dat noemen we sociale impact en daar willen we voor zorgen! Maar dat kunnen we als woningcorporatie niet alleen. Hiervoor is samenwerking in de wijk nodig – met bewoners en met partners. Als partners zien we de gemeente Terneuzen als een belangrijke partij, maar ook Aan-Z als welzijnsorganisatie en de belangrijkste zorgverleners waar we nu mee samenwerken: ZorgSaam, Trangel, Zeeuwse Gronden en het Leger des Heils. Vanuit het gedachtegoed (= hoe we kijken naar) van Positieve Gezondheid (Machteld Huber,



2012) gaan we met elkaar het andere gesprek aan: we richten ons vooral op kansen en mogelijkheden wat wel kan of gaat, in plaats van wat niet kan of lukt.

Waar staan we nu binnen Clavis?

In 2021 hebben wij onder onze huurders een leefbaarheidsenquête gehouden. De totalen van de verschillende scores zijn hieronder opgenomen, samen met een drietal wijken als kenmerk, namelijk de wijk 'Zuidpark' als minst presterend, de wijk 'Java' als best presterend en de wijk 'Zuidpolder' als gemiddeld presterend:



Iedere twee jaar herhalen we deze meting. De volgende vindt plaats voor de zomer van 2025. Het gemiddelde van de vier scores levert een zogenaamde leefbaarheidsscore op. Deze score geeft inzicht in het woongeluk van onze huurders.

In 2021 is ook het team Gebiedsbeheer op volle sterkte gebracht. Twee gebiedsbeheerders zijn een volledige week in onze wijken aanwezig en actief in gesprek met huurders. Twee gebiedscoördinatoren werken samen met onze samenwerkingspartners en bewoners in de wijk aan het verbeteren van de leefomgeving. In 2022 is er een leefbaarheidsbeleid opgesteld. Invoering van dit beleid gebeurt in de vorm van nieuw op te stellen wijkplannen. Deze worden vanuit de prestatieafspraken 2022-2025 ook in nauwe samenwerking met de gemeente opgesteld. In de lokale prestatieafspraken is in het thema 'Vitale wijken en Leefbaarheid' benoemd dat we samen met gemeente en andere maatschappelijke samenwerkingspartners plannen ontwikkelen in wijken die aandacht nodig hebben. We betrekken hier uitdrukkelijk ook de bewoners bij.

Onze samenwerking met partners is goed te noemen, maar om echt het verschil te maken en sociale invloed te bereiken voor onze huurders, is er meer nodig. De samenwerking vraagt meer structuur, samenhang en verdieping, en

duidelijkheid in rolverdeling. Dit is vastgelegd in lokale prestatieafspraken (2022), waarbij we een bouwtafel en een zorgtafel gaan opzetten, die de komende jaren de samenwerking gaat vormen.

Onze ambitie: wat willen we bereiken met het realiseren van sociale impact in onze wijken, samen met onze bewoners en partners?

Met het realiseren van sociale impact (invloed) streven we ernaar, samen met onze samenwerkingspartners, het welzijn van onze huurders te verbeteren en te zorgen voor een fijne en gezonde leefomgeving. Binnen Clavis richten we ons hierbij op de volgende resultaten:

1. Onze bewoners ervaren woongeluk: men voelt zich thuis in de woning én ervaart en waardeert de dienstverlening en zichtbaarheid van Clavis in de wijk;
2. Wij werken vanuit een complete aanpak met bewoners en samenwerkingspartners, met als uitgangspunt: een positieve gezondheid en een leefomgeving die schoon, groen en veilig is;
3. We verbeteren het verhuur- en mutatieproces, waarbij we de vertrekkende en nieuwe huurder goed begeleiden en zorgen voor een eerlijke verdeling van alle doelgroepen over de complexen.

1. Onze bewoners ervaren woongeluk: men voelt zich thuis in de woning én ervaart en waardeert de dienstverlening en zichtbaarheid van Clavis in de wijk

We willen dat onze huurders zich gelukkig voelen, in hun woning en in hun wijk. Ons beste streven, dat van alle medewerkers van Clavis, is dat onze huurders zich thuis voelen in een woning van Clavis. Als Clavis hebben we hier een grote verantwoordelijkheid en kunnen we ook zelf dit resultaat voor een groot deel sturen. Dit gaan wij onder andere doen door onze dienstverlening aan onze huurders te verbeteren en de zichtbaarheid van Clavis in de wijk verder te vergroten.

Onze gebiedsbeheerders zijn zichtbaar in de wijk aanwezig. Daarnaast komt de servicemedewerker van Clavis één keer per 16 maanden achter de voordeur bij onze bewoners om het serviceabonnement huurdersonderhoud uit te voeren. De gebiedsbeheerders volgen sociale meldingen op en de servicemedewerker verhelpt kleine technische problemen in de woning en komt dus bij de huurder thuis. De steeds ouder wordende groep senioren vraagt meer ondersteuning en mogelijk maatwerk bij de technische meldingen. Uitbreiding van het aantal servicemedewerkers in dienst van Clavis is een

oplossing, waarbij we dan de zichtbaarheid en de dienstverlening verbeteren. In de vorm van een proef gaan we hiermee aan de slag in 2024/2025. Daarnaast willen wij ook dat de samenwerkings- en ketenpartners duidelijk herkenbaar zijn als partner van Clavis, zodat zij ook bijdragen aan de zichtbaarheid van Clavis in de wijk.

Ons beste streven van alle medewerkers van Clavis is, is dat onze huurders zich thuis voelen in een woning van Clavis

Voor wat betreft onze dienstverlening voeren we in 2024 de ontwikkelde klantvisie in. We geven samen met onze ketenpartners uitvoering aan de vijf klantbeloftes die in 2023 zijn vastgesteld:

1. We staan voor woongeluk
2. We doen het samen
3. We zijn toegankelijk
4. We leven ons in en leven mee
5. We zijn duidelijk en betrouwbaar

Aan de hand van een routekaart brengen we in beeld op welke manier we de klantbeloften ook gaan waarmaken met elkaar. Voor dit proces trekken we anderhalf jaar uit.



Hoe meten we succes:

1. De score 'Thuisgevoel' stijgt van gemiddeld 7,3 naar 7,7 in 2027. De huidige ondergrens van 6,1 (in Zuiderpark in 2021) stijgt naar minimaal 6,2 in 2027;
2. De dienstverlening van Clavis wordt beoordeeld door onze huurders met een 8,5;
3. Alle woningen met een service-abonnement huurders-onderhoud worden jaarlijks bezocht.

Belangrijkste projecten:

1. Uitvoeren van de leefbaarheidsenquête bij al onze huurders in 2025 en 2027;
2. Samen met Inceptivize gaan we vanaf 2024 metingen toevoegen op het gebied van onze dienstverlening: na bezoek van de servicemedewerker en na contact met het KCC van Clavis;
3. Als proef breiden we het aantal servicemedewerkers uit met één persoon;
4. Het invoeren van de in 2023 ontwikkelde klantvisie.

2. Wij werken vanuit een complete aanpak met bewoners en samenwerkingspartners, met als uitgangspunt: een positieve gezondheid en een leefomgeving die schoon, groen en veilig is

Om optimaal woongeluk te realiseren, willen we meer inzicht krijgen in de wensen en behoeften van onze huurders. Het gaat dan om inzichten op het gebied van gezondheid in

relatie tot de woning én de leefomgeving. Dit gaan we met partners en bewoners doen aan de hand van het gedachtengoed van 'Positieve Gezondheid en Leefomgeving'. Deze methode is gebaseerd op zes pijlers: mentaal welbevinden (in je hoofd), kwaliteit van leven, meedoen, dagelijks functioneren, lichaamsfuncties en zingeving. Als voorbeeld: denk bij de pijler 'mentaal welbevinden' aan de vermindering van geluidshinder en verbinding met de buurt, en bij 'meedoen' aan sociale contacten en steun van anderen. En bij de pijler 'dagelijks functioneren' aan toegang tot informatie en voorzieningen. We zijn ervan overtuigd dat een prettige woonomgeving bijdraagt aan het welzijn van onze huurders. Een wijk wordt als prettig ervaren als er sprake is van een veilige, groene en schone omgeving. Uit de leefbaarheidsenquête die gehouden is in 2021 onder onze huurders, scoort de kwaliteit van de wijk gemiddeld een 6,8. De belangrijkste redenen tot ontevredenheid zijn: de onveiligheid die men ervaart in de wijk (15%), de buurt die men als onverzorgd ervaart (ruim 23% van de geënquêteerden). Als het gaat om de aanwezigheid van groen, vindt men met name in de wijken Java, Binnenstad, Zuiderpark, Triniteit en Serlippenspolder dat groen ontbreekt. Hier kunnen en willen we een rol pakken. Die zien we onder andere in het opzetten van kleinschalige klimaatadaptieve projecten (aanpassen aan het veranderende klimaat).

Wij kunnen als Clavis niet alleen de woonomgeving beïnvloeden. We zijn hier afhankelijk van andere partijen en daarom is het onderhouden van een goed functionerend netwerk heel belangrijk. Onze invloed op het gebied van veiligheid is beperkt, maar we zullen ook de komende jaren blijven werken aan een goede samenwerking met handhavers van de gemeente en politie.

Hoe meten we succes:

1. Alle wijkplannen (negen in totaal) zijn volledig ontwikkeld op basis van de pijlers van Positieve Gezondheid en Leefomgeving;
2. Het percentage huurders dat zich onveilig voelt in de wijk daalt van 15 procent naar 11 procent eind 2027;
3. Het percentage huurders dat de buurt als onverzorgd ervaart is van 23 procent gedaald naar 19 procent eind 2027;
4. In de wijken Java, Binnenstad, Zuiderpark, Triniteit en Serlippenspolder hebben we eind 2027 in totaal tien kleinschalige klimaatadaptieve projecten.

Belangrijkste projecten:

1. Alle medewerkers in het team Gebiedsbeheer gaan de basistraining volgen op het gebied van Positieve Gezondheid en Leefomgeving en volgen iedere 2 jaar een opfriscursus;
2. Het opzetten van een samenwerking met relevante partners in Terneuzen, met als doel het integraal en gezamenlijk ontwikkelen van de wijkplannen;
3. We ontwikkelen samen met samenwerkingspartners een indeling voor de nieuwe wijkplannen waarin een complete aanpak met de 6 pijlers van Positieve Gezondheid en Leefomgeving centraal staat;
4. Alle maatregelen die we gaan nemen om bovenstaande te realiseren, worden per wijk opgenomen in de nieuw te ontwikkelen wijkplannen (allen gereed uiterlijk eind 2025), die we samen met samenwerkingspartners zullen opstellen (vastgelegd in lokale prestatieafspraken).

3. We verbeteren het verhuur- en mutatieproces, waarbij we de vertrekkende en nieuwe huurder goed begeleiden en zorgen voor een eerlijke verdeling van alle doelgroepen over de complexen

Met een zo goed mogelijk verhuur- en mutatieproces dragen we bij aan het woongeluk van nieuwe huurders, maar ook dat van omwonenden. Als Clavis hebben we hier de ketenpartner voor nodig, maar onder andere ook de zorgverleners die ambulante zorg leveren aan huis bij onze huurders.

Een wijk wordt als prettig ervaren als er sprake is van een veilige, groene en schone omgeving

De mutatiegraad bij Clavis ligt rond de 8 procent. Dat betekent dat gemiddeld 220 woningen veranderen op jaarbasis. De vraag vanuit Weer Thuis blijft stijgen. Dit betekent dat steeds meer mensen vanuit Beschermd Wonen of de Maatschappelijke Opvang doorstromen naar een normale woning. Hetzelfde geldt voor statushouders of schrijnende situaties van huurders die vanuit de vangnetregeling geholpen worden. Deze doelgroepen worden met voorrang gehuisvest door Clavis, en een stijging van die doelgroepen betekent dat gewone woningzoekenden langer moeten wachten op een woning. Wij willen hier zo goed mogelijk gehoor aan geven.

De kandidaten voor wie wij bemiddelen wijzen we zorgvuldig een nieuwe woning toe. Belangrijk is dat we voor een goede spreiding over onze complexen zorgen. Op deze manier brengen we verschil aan en dat is belangrijk voor de veerkracht van onze wijken. Het samenvoegen van doelgroepen is in sommigen gevallen ook nodig, als je kijkt naar de voorzieningen die hiervoor nodig zijn. Het gaat dan om doelgroepen met dezelfde leeftijdsopbouw. Onderzoek is nodig om vast te stellen of het huidige doelgroepenbeleid nog voldoende is voor de komende jaren. We verwijzen hier naar resultaatgebied 2, waar ontwikkeling van het nieuwe huur- en doelgroepenbeleid is opgenomen.

Het mutatieproces is bij ons in 2021 behoorlijk gewijzigd. Onze klantscores zijn hier nog niet stabiel. De scores bij de vertrekkende huurder zijn laag, schommelen tussen de 6,0 en 7,0 terwijl we een 8+ nastreven. Dit proces gaan we in 2024 samen met de ketenpartner verbeteren. De nieuwe huurder geeft ons gemiddeld een hogere score dan de vertrekkende huurder, maar ook hier staan we nog niet waar we willen staan. We willen iedere nieuwe huurder welkom heten, zodat men gelijk een gezicht heeft bij Clavis.

Hoe meten we succes:

1. Jaarlijks wijzen we maximaal 20 procent toe aan kandidaten die voorrang krijgen (statushouders, Weer Thuis-kandidaten, kandidaten uit de vangnetregeling);
2. We scoren op het hele mutatieproces gemiddeld een 8+;
3. 100 procent van de nieuwe huurders wordt binnen twee maanden bezocht door de gebiedsbeheerder.

Belangrijkste projecten:

1. Het ontwikkelen van een systeem waarbij we zonder vertraging bemiddeling en reguliere verhuur kunnen controleren;
2. Opzetten van een systeem, waarbij de huisbezoeken aan de nieuwe huurders geregeld kunnen worden;
3. Proces van vertrekkende huurder vernieuwen en invoeren.



RESULTAATGEBIED 4

CLAVIS VERGROOT HAAR WENDBAARHEID



Wat bedoelen we met wendbaarheid?

De voortdurend veranderende omgeving maakt, dat we steeds sneller moeten schakelen en om moeten kunnen gaan met veranderingen. De ingewikkelde zaken op alle werkvelden van de corporatiesector nemen toe en vragen daarom steeds meer van de medewerkers. Dit vraagt dat de organisatie wendbaarder moet worden door het vergroten van verantwoordelijkheid en inzetbaarheid van medewerkers door te gaan werken met rolbeschrijvingen. Door verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen kunnen we sneller beslissingen nemen, waardoor de slagvaardigheid en wendbaarheid worden vergroot.



verbeteren, zie ook het hoofdstuk over het Cultuurmanifest.

Door middel van Strategische Personeels-

Ontwikkeling (SPO) hebben we op basis van toekomstige ontwikkelingen de huidige en gewenste kwantiteit en kwaliteit van het personeel tegen het licht gehouden. Tijdens de medewerkerssessie Corporatie van de Toekomst is per vakgebied gekeken naar ontwikkelingen en welke beweging per medewerker nodig is om in deze rol passend te zijn in de toekomst. Ook is een medewerkerssessie gehouden over eigenaarschap (= verantwoordelijkheid) over de eigen ontwikkeling en functie. Het begrip Eigenaarschap nemen (door werknemer) en Eigenaarschap geven (door leidinggevende) heeft daardoor meer betekenis gekregen. In het Coördinatoren-Managers-overleg wordt dit begrip in praktische zin inhoud gegeven en is bijvoorbeeld de manier van werken opnieuw bekeken.

Hiermee staat er een goede en stevige basis, van waaruit we de organisatie verder willen ontwikkelen.

Waar staan we nu binnen Clavis?

Clavis heeft vanaf 2021 een cultuurveranderingstraject ingezet met als doel om te komen tot betere teamprestaties en een andere gedragscultuur, onder andere op basis van de kernwaarden en teamprincipes van Lencioni. Dit traject is afgerond met een medewerkersmeting in december 2022 als vervolg op de nulmeting in 2020. De resultaten lieten op alle onderdelen een aanzienlijke stijging zien en zitten zelfs ver boven het landelijk gemiddelde. Op de vraag 'Hoe blij ben je met deze werkgever' scoorden we een mooie 8,8. Bij de nulmeting was dit een 7,5. Het is zaak om dit vast te houden en waar nodig te

Onze ambitie: wat willen we bereiken met een wendbare organisatie?

We richten ons op de volgende resultaten:

1. We vergroten de inzetbaarheid van onze medewerkers door rolbeschrijvingen;

2. We vergroten eigenaarschap bij medewerkers;
3. We zorgen voor een passend personeelsbestand;
4. Onze medewerkers ervaren werkgeluk.

1. We vergroten de inzetbaarheid van onze medewerkers door rolbeschrijvingen

Clavis wil een overgang maken van taakgedrevenheid naar rolverantwoordelijkheid. We gaan werken met (bredere) rolbeschrijvingen, naast de meer gedetailleerde functiebeschrijving. De medewerker werkt hierbij binnen de verantwoordelijkheden en afspraken vanuit de rol. Hier past een meer algemene omschrijving bij: een rol is toepasbaar in alle afdelingen. Iedereen heeft hierbij de juiste aap op z'n schouder (doet geen taken waar iemand anders eigenaar van is) en overlegt en stemt dit af met collega's. Managers gaan in toenemende mate op hoofdlijnen sturen en ondersteunen en krijgen een meer coachende rol.

Hoe meten we succes:

Alle medewerkers hebben eind 2024 een duidelijk beeld over rolbeschrijvingen.

Belangrijkste projecten

Opstellen rolbeschrijvingen

2. We vergroten eigenaarschap bij medewerkers

Eigenaarschap en verantwoordelijkheid zijn belangrijke onderdelen van een nuttige en slimme organisatie. We geven medewerkers meer ruimte om zelf dingen te regelen, waarbij zij vanuit eigenaarschap en de gegeven ruimte zelfstandig binnen grenzen beslissingen

nemen. Er wordt gewerkt volgens het principe: 'Los op of schaal op.' Er wordt een beroep gedaan op het zelfoplossend vermogen van de medewerker en pas als dit niet tot het gewenste resultaat leidt kan opgeschaald worden naar de manager. Medewerkers nemen met lef verantwoordelijkheid voor het eindresultaat, zowel individueel, binnen het team als binnen de organisatie. Iedere afdeling maakt een AfdelingsOntwikkelingsplan, die vervolgens vertaald wordt naar individuele afspraken.

We vergroten de wendbaarheid door aandacht voor een leven lang leren ('iedere collega is een professional')

Eigenaarschap gaat ook over de eigen professionaliteit: het is van belang dat vak kennis en competenties steeds passend zijn, nu en in de toekomst. Door de snelle ontwikkelingen in technologie en de veranderende behoeften van de arbeidsmarkt is het belangrijker dan ooit om een leven lang te blijven leren. Medewerkers en teams moeten zich blijven ontwikkelen en moeten breed inzetbaar zijn, ook gezien de omvang van Clavis (alleskunner in plaats van specialisten). We vergroten de wendbaarheid door aandacht voor een leven lang leren ('iedere collega is een professional'). Dit betekent dat onze medewerkers naast hun oorspronkelijke opleiding en werkervaring, voortdurend nieuwe vaardigheden en kennis moeten opdoen om geschikt te blijven in hun vakgebied en om persoonlijke groei te bevorderen. Kennis en kunde moeten bijgehouden worden om de huidige en

toekomstige opgaven en organisatiedoelen te kunnen uitvoeren. Hierdoor kan de organisatie zich beter aanpassen. We gebruiken hierbij het 70/20/10-model: dit staat voor de verhouding tussen de verschillende manieren van leren: 70 procent leert door te werken (bijvoorbeeld ook door deelname aan projectgroepen), 20 procent leert via coaching en feedback en 10 procent leert via officiële trainingen en cursussen.

Hoe meten we succes?:

Iedere medewerker maakt een Persoonlijk OntwikkelPlan, waarin minimaal is opgenomen: 1 training/opleiding per medewerker per jaar, 1 e-learning uit online CorporatieAcademie per medewerker en deelname aan 1 projectgroep per medewerker per jaar.

Belangrijkste projecten

1. Opstellen AfdelingsOntwikkelingsPlan (AOP);
2. Vervolgssessies Eigenaarschap per afdeling (o.a. bepalen basisvoorwaarden, bespreken succesvolle voorbeelden, ontwikkelen gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel, bepalen te ontwikkelen punten/voorwaarden).



3. We zorgen voor een passend personeelsbestand

We hebben een passend personeelsbestand nodig om aan de huidige en toekomstige opgaven en organisatiedoelen te kunnen voldoen. Bij werving en selectie hebben we – gezien de krappe arbeidsmarkt – aandacht voor arbeidsmarktcommunicatie en het laten zien van onze organisatie. We kijken hoe we vacatures en andere belangrijke informatie naar mogelijke werknemers nog beter kunnen communiceren. Vanuit employer branding (het laten zien wie we zijn) willen we het positieve beeld van Clavis als werkgever nog beter als merk uitdragen. Clavis kan zich onderscheiden van de concurrentie door bijvoorbeeld een aantrekkelijke organisatiecultuur, goede arbeidsvoorwaarden en het bieden van interessante functies met veel verantwoordelijkheid (generalisten /alleskunnners).

Bij werving zoeken we naar bruistabletten. Bij bruistabletten is sprake van een 'culture fit' en een 'job fit', met andere woorden: medewerkers passen bij en dragen bij aan de cultuur, kernwaarden en teamprincipes (culture fit) en ze dragen productief bij binnen hun rol aan de organisatiedoelen (job fit). Bruistabletten passend perfect bij onze cultuur en helpen mee bij het verwezenlijken van de organisatiedoelen. Dit zijn de mensen waar je energie van krijgt.

In het strategisch personeelsplan wordt gestuurd op een passende samenstelling van het personeelsbestand (kwantiteit, kwaliteit, type arbeidsrelatie met passende verhouding tussen vast en tijdelijk personeel) en wordt onder andere gekeken naar duurzame inzetbaarheid en uitstroom. De komende jaren stroomt ongeveer 10 procent uit door natuurlijk verloop. Om ervoor te zorgen dat alle waardevolle kennis van uitstromende werknemers in de organisatie

blijft, is het belangrijk om kennisoverdracht op tijd te regelen. We trekken enkele jaren voor uitstroomdatum een jongere collega aan, die stapsgewijs ingroeit in de nieuwe functie.

Als we gebruik maken van bureaus voor inhuur of werving en selectie van buitenaf hebben we een brede kijk op de markt en bekijken per situatie wat nodig is om het personeelsbestand op peil te houden. Niet elke functie vereist dezelfde aanpak bij het aantrekken van talent. Door zorgvuldig te kijken naar de behoeften van de organisatie, de beschikbare middelen en de speciale kenmerken van elke functie wordt per situatie een beslissing genomen over welke aanpak het meest geschikt is om het personeelsbestand op peil te houden.

Hoe meten we succes?

1. Geen verloop onder nieuwelingen (aantal medewerkers dat organisatie binnen 1 jaar verlaten heeft gedeeld door totaal aantal medewerkers);
2. Vinger aan de pols met Strategische PersoneelsOntwikkeling (SPO) (min. 95% presteert op niveau); personeelsverloop < 10% (= aantal 'verlaters' gedeeld door gemiddeld aantal werknemers) * 100)

Belangrijkste projecten

1. Herijking werving- en selectieproces v.w.b. arbeidsmarktcommunicatie en employer branding;
2. Succesvolle landing (inwerken en aanleren kernwaarden en cultuurkenmerken) van nieuwe medewerkers als onderdeel van employee journey (tijd die werknemers doorbrengen bij de organisatie);
3. Jaarlijkse herijking Strategische PersoneelsOntwikkeling (SPO)

4. Onze medewerkers ervaren werkgeluk

Gelukkige medewerkers zijn meer gemotiveerd, meer productiever. We zorgen voor het werkgeluk van onze medewerkers door aandacht te blijven geven aan een positieve werkcultuur. Ons cultuurmanifest 'De Rode Draad' is de basis voor ons denken en handelen. Wij geloven in persoonlijke ontwikkeling en teamontwikkeling, zodat er een sterke organisatie staat die effectief met elkaar samenwerkt. In ons Cultuurmanifest staat hoe we bij Clavis met elkaar samenwerken, wat onze kernwaarden en wat de teamprincipes van Lencioni zijn. Hierin staan ook elementen uit het cultuurprogramma, zoals: wat voor type werknemer ben jij, welk deurtje kies je en tips om de teameffectiviteit te verbeteren. Een samenvatting van dit Cultuurmanifest is opgenomen als bijlage bij dit Ondernemingsplan.

We vragen regelmatig feedback aan onze medewerkers en hier gaan we mee door

We willen groeien en leren door elkaar feedback te geven. We geven erkenning en waardering en we bieden mogelijkheden voor persoonlijke en professionele groei en ontwikkeling. Veel gezellige rituelen ondersteunen en stimuleren de onderlinge samenwerking.

We vragen regelmatig feedback aan onze medewerkers en hier gaan we mee door. Met de geluksmonitor meten we wekelijks het werkgeluk. Iedere 3 maanden volgt een korte

vragenlijst, de tevredenheidsmeter. Zo meten we regelmatig het werkgeluk. Daarnaast houden we tweejaarlijks een medewerkerstevredenheids-onderzoek. De resultaten uit deze onderzoeken nemen we serieus en we ondernemen actie op basis van de resultaten.

Door een groot belang aan werkgeluk toe te kennen, zorgen we voor gemotiveerde medewerkers, die graag bij Clavis willen blijven werken. We willen deze medewerkers graag vasthouden.

Hoe meten we succes:

Werkgeluk scoort 9+

Belangrijkste projecten

1. Voorzetten Moodindicator (wekelijks) en medewerkerstevredenheid (per vier maanden);
2. Eens per twee jaar uitgebreid; Medewerkerstevredenheids-onderzoek
3. Eens per drie jaar Periodiek Medisch Onderzoek (meet o.a. (emotionele) belasting).



RESULTAATGEBIED 5

CLAVIS WERKT DIGITAAL EN NEEMT DATAGEDREVEN BESLISSINGEN

Wat bedoelen we met Clavis werkt digitaal en neemt datagedreven beslissingen?

De mogelijkheden van digitaal werken zijn groter dan ooit. Door clouddiensten en online vergaderen kunnen we eenvoudig online samenwerken, documenten delen en werken vanuit huis. Door slimme systemen zijn processen deels geautomatiseerd. Hierdoor kunnen we er bijvoorbeeld voor zorgen dat we op tijd antwoorden op een vraag van een klant. Ook wordt het nog makkelijker voor klanten om online zaken zelf te regelen.

Datagedreven werken verwijst naar een aanpak waar besluiten en acties gebaseerd zijn op objectieve gegevens en onderzoeken in plaats van op gevoel, ervaring of vermoedens. Zo wordt het bijvoorbeeld mogelijk om inzicht te krijgen hoe wij ervoor staan. Met die kennis kunnen wij betere plannen maken en beslissingen beter onderbouwen. Naast de beschikbaarheid van informatie voor datagedreven werken, biedt digitaal werken ook kansen om informatie goed te ontsluiten. Informatie kan vanaf ieders werkplek direct worden bereikt.

Er zijn ook uitdagingen verbonden aan digitalisering. Dit op het gebied van privacy en cyberveiligheid. Ook bestaat het risico dat digitalisering leidt tot meer ongelijkheid en



uitsluiting, doordat niet iedereen in staat is om voordeel te hebben van digitale technologieën.

Waar staan we nu binnen Clavis?

In 2022 zijn we overgegaan naar Office 365 in de cloud. Via MS Teams en Sharepoint kunnen we gelijktijdig samenwerken in bestanden. Ook algemene mededelingen en intranet zijn ondergebracht in MS Teams. Hierdoor hebben we minder e-mailverkeer.

We beschikken dus over systemen om informatie beschikbaar te maken voor collega's. Vanaf 2023 werken we met Power BI om analyses en rapportages te maken. Op het gebied van data hebben we echter nog niet alle informatie beschikbaar die we graag zouden willen. We willen vastgoeddata beter gaan vastleggen. Zie ook resultaatgebied 1. We hebben binnen Clavis een project opgestart om uit te zoeken hoe we informatie beter kunnen verzamelen en ontsluiten. Hierbij betrekken we Sharepoint maar ook andere systemen, zoals ons ERP-systeem. Bewoners kunnen ons bereiken via de website, mail, telefoon of persoonlijk aan de balie (klik-bel-bezoek). Deze kanalen willen we blijven bieden. Huurders kunnen voor de meest voorkomende klantvragen zoals reparatieverzoeken of huuropzegging gebruik maken van het digitaal

loket/de website. Er is echter nog te veel handwerk nodig om die melding in de systemen te verwerken.

We hebben de eerste stappen gezet om een klantvolgsysteem in te richten. Dit moet ervoor zorgen dat collega's inzicht hebben in de klantcontacten die er zijn geweest. Hierdoor kunnen we bewoners beter en sneller helpen. Dit werkt echter nog niet perfect. Het vastleggen van klantcontacten is extra lastig, omdat veel contact loopt via onze ketenpartners.

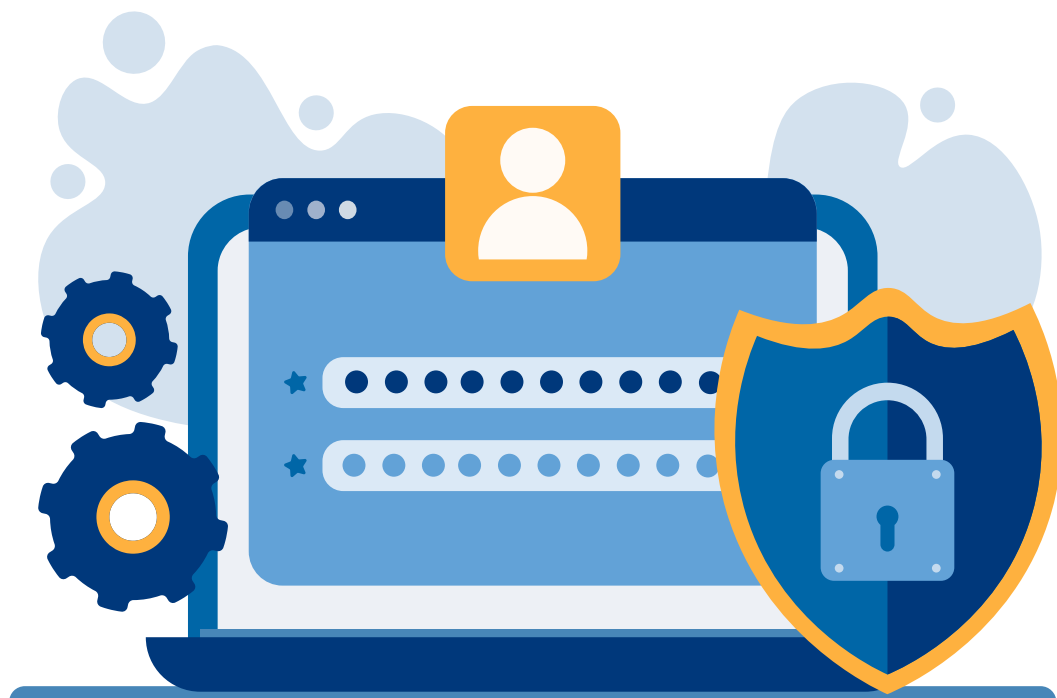
Hoe meer we digitaal werken, des te belangrijker wordt digitale veiligheid

In 2022 zijn meerdere corporaties slachtoffer geworden van cybercrime. Bestanden werden versleuteld en er werd losgeld geëist. Naar aanleiding van dit incident heeft Clavis de beveiliging verbeterd. De overgang naar de cloud draagt hier ook aan bij. We hebben onze cyberveiligheid nu goed op orde. Maar dit proces stopt niet. Veiligheid blijft een zeer belangrijk aandachtspunt en behoeft voortdurende evaluatie en verbetering.

Onze ambitie: wat willen we bereiken met digitaal werken en datagedreven beslissingen?

Binnen Clavis focussen we ons op de volgende resultaten:

1. Alle informatie die we nodig hebben voor ons werk, is meteen digitaal beschikbaar;
2. We versterken onze digitale klantkanalen en klantprocessen;
3. Onze digitale veiligheid is en blijft op orde.



1. Alle informatie die we nodig hebben voor ons werk, is meteen digitaal beschikbaar

Hierboven beschreven we dat niet alle nodige data aanwezig zijn. Of dat de data niet overzichtelijk zijn opgeslagen, bijvoorbeeld in losse lijstjes. We inventariseren welke data nodig zijn om ons werk goed uit te kunnen voeren. Vastgoeddata zijn hiervan een belangrijk onderdeel.

In de eerste plaats is het belangrijk dat de noodzakelijke informatie er is. In de tweede plaats willen we de informatie ook digitaal beschikbaar maken, zodat deze makkelijk en meteen toegankelijk is. Op die manier kan de informatie worden uitgewisseld met ketenpartners en is de informatie beschikbaar voor collega's die vanuit huis werken. Bovendien is de informatie beschikbaar voor onderzoeken in PowerBI. Het spreekt voor zich dat de informatie actueel en betrouwbaar moet zijn. Datamanagement is dus ook een onderwerp dat hierbij hoort. We leggen niet alleen de nadruk op de toegevoegde waarde die datagedreven initiatieven hebben voor de huidige operationele processen. Werkelijk datagedreven werken reikt verder dan dat. Het is een vraagstuk wat op lange termijn effect heeft op het functioneren van de gehele organisatie.

Hoe meten we succes:

1. De databehoeftte is uitgezocht (zie project), opgeleverd en beschikbaar voor gebruikers binnen en buiten de organisatie;
2. Van het hele bezit zijn de vastgoeddata in bezit van Clavis en direct beschikbaar voor medewerkers;
3. Er worden intern geen bestanden meer uitgewisseld via de mail.

Belangrijkste projecten:

1. We inventariseren welke data nodig zijn voor onze processen en onze bedrijfsvoering;
2. We zorgen dat alle data gestructureerd en digitaal zijn opgeslagen. Dit kan zijn in Wocas, op Sharepoint of in andere softwaresystemen. In resultaatgebied 1 is de noodzakelijke vastgoedinformatie opgesomd;
3. Het beheren en actueel houden van data nemen we op in de bedrijfsprocessen.

2. We versterken onze digitale klantkanalen en klantprocessen

We willen de kwaliteit en voorspelbaarheid van onze dienstverlening verhogen. Hiervoor is het nodig om meldingen en vragen van bewoners te registreren en te volgen in een klantvolgsysteem. Zo kunnen we zien bij welke collega of ketenpartner een melding in behandeling is. Ook wordt zichtbaar of we de meldingen op tijd afhandelen. Op deze manier kunnen we invulling geven aan onze klantvisie, met name aan klantbelofte 5: we zijn duidelijk en betrouwbaar.

Ook willen we dat bewoners zelf online meer zaken kunnen regelen. Vooral voor de eenvoudige informatievragen waar persoonlijk contact niet voor nodig is. Dit verhoogt het gemak voor bewoners. Het zorgt ook voor minder handwerk bij onze collega's, zodat we meer aandacht kunnen geven aan ingewikkelde meldingen of aan mensen die extra hulp nodig hebben, bijvoorbeeld omdat ze minder digitaal vaardig zijn. Wij bieden geen structurele digitale hulp of hulp met andere digitale middelen dan die van Clavis.

Hoe meten we succes:

1. 95 procent van de vragen en meldingen van bewoners wordt afgehandeld volgens een nog nader te bepalen norm als onderdeel van de invoering van de klantvisie;
2. De klantvisie is succesvol vertaald naar een klantcontactstrategie;
3. De tevredenheid van bewoners over communicatie is minimaal een 8.

Belangrijkste projecten:

1. We zorgen voor een goed werkend klantvolgsysteem. Dat kan Wocas zijn of een apart softwaresysteem. Het volgen van meldingen van bewoners bij ketenpartners is hiervan een onderdeel;
2. We doen onderzoek naar de toepasbaarheid van WhatsApp Business voor Clavis. Indien interessant voeren we WhatsApp Business uiterlijk 2025 in;
3. We doen onderzoek naar de toepasbaarheid van een digitaal klantportaal, waar bewoners hun correspondentie, huurbetalingen en huurcontract kunnen inzien. We nemen een besluit of we een klantportaal uiterlijk 2027 gaan invoeren;
4. We doen onderzoek naar de mogelijkheden om reparaties digitaal te kunnen melden via een koppeling met ons primair systeem. Zo kunnen we de hoeveelheid handwerk en administratie verminderen. We nemen een besluit of we een dergelijk systeem uiterlijk 2027 gaan invoeren;
5. We bieden hulp aan bewoners om te leren omgaan met de digitale klantkanalen. Dit doen we door schriftelijke informatie en instructies – eventueel met filmpjes – of door eenmalige persoonlijke hulp.

3. Onze digitale veiligheid is en blijft op orde

Hoe meer we digitaal werken, des te belangrijker wordt digitale veiligheid. Het gaat om de beveiliging van privacygevoelige informatie en om de bedrijfszekerheid van Clavis. Systemen moeten goed beveiligd zijn volgens het vastgestelde beleid hiervoor, maar ook de gebruikers – medewerkers en bewoners – moeten veilig werken. Dit onderwerp geeft de grenzen aan voor andere onderwerpen uit dit hoofdstuk.

Hoe meten we succes:

1. Onze veiligheidsscan heeft als score minimaal 8 of goed. Op dit moment gebruiken wij Threadstone. Hiervoor geldt een score van 8 als doelstelling;
2. De medewerkersscore bewustzijn voor cyberveiligheid, gemeten via de toepassing Phished, is minimaal een 9;
3. Ons Incident Response Plan is maximaal een jaar oud.

Belangrijkste projecten:

1. We voeren een veiligheidsscan in die permanent controleert i.p.v. periodiek;
2. We starten een opleidingstraject over veiligheidsbewustzijn aan medewerkers en ketenpartners;
3. We doen een Data Protection Impact Assessment (DPIA). We nemen maatregelen om de risico's die hieruit voortkomen, te beheersen. De aanbevelingen volgen we op.

SAMENVATTING

CULTUURMANIFEST

DE RODE DRAAD



We zorgen voor het werkgeeluk van onze medewerkers door aandacht te blijven geven aan een positieve werkcultuur. Wij geloven in persoonlijke ontwikkeling en teamontwikkeling, zodat er een sterke organisatie ontstaat die effectief met elkaar samenwerkt. Ons cultuurmanifest 'De Rode Draad' is de basis voor ons denken en handelen. Hierin staat wat we van onze medewerkers verwachten en hoe we bij Clavis met elkaar samenwerken.

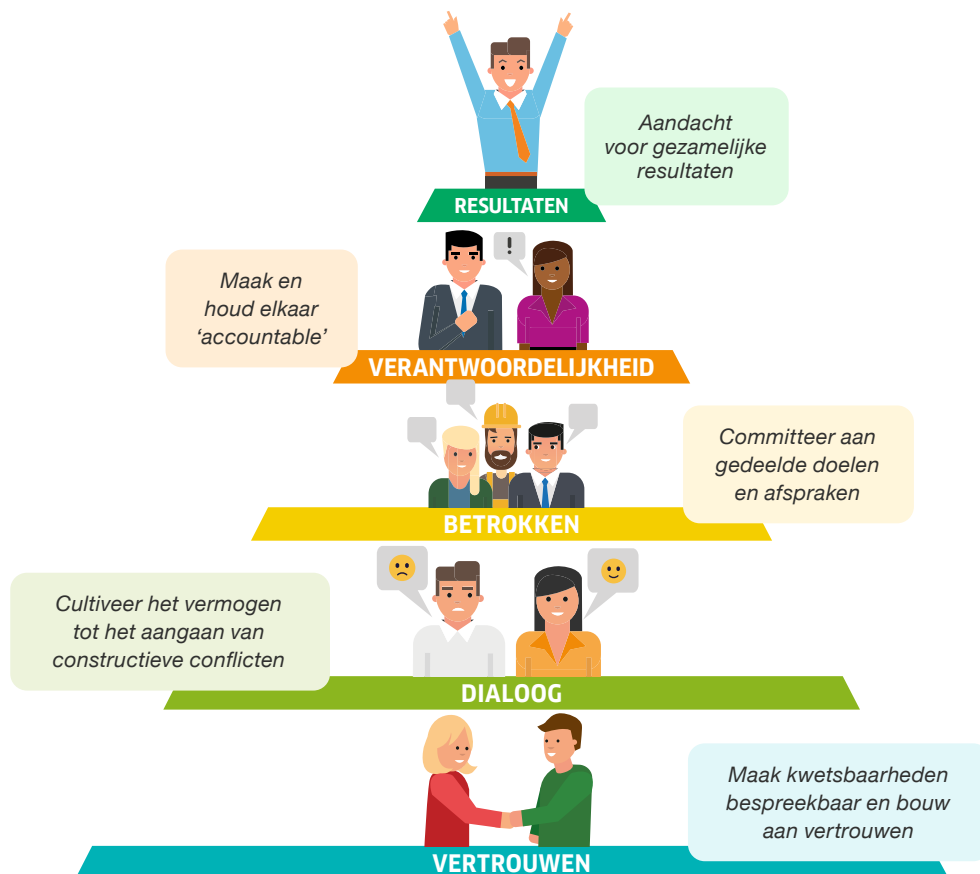
Kernwaarden

Onze kernwaarden zijn herkenbaar in onze manier van werken en worden als competenties gestuurd en ondersteund vanuit de organisatie.

Ze geven aan waar we voor staan in de organisatie. Het zijn diepe overtuigingen, waar we elkaar op blijven aanspreken. Via gerichte training en vertaling ervan in werkwijzen en beoordelingsgesprekken zorgen we ervoor dat deze waarden zich verder ontwikkelen.

Teamprincipes Lencioni

We werken bij Clavis vanuit een hecht team en vanuit een open houding, waarbij elkaar feedback geven normaal is. De principes van Lencioni vormen hier een belangrijke basis, door vertrouwen, open dialoog, betrokkenheid, verantwoordelijkheid nemen en gezamenlijk resultaten behalen.



We willen groeien en leren door elkaar feedback te geven. We geven erkenning en waardering en we bieden mogelijkheden voor persoonlijke en professionele groei en ontwikkeling. We spreken elkaar aan op verantwoordelijkheden. Het uiteindelijke doel is het behalen van resultaten, waarbij we successen vieren. Veel gezellige rituelen ondersteunen en stimuleren de onderlinge samenwerking.

Organisatiecompetenties

We blijven scherp op de te leveren kwaliteit (high performance) en iedere medewerker vertaalt dit naar wat dit voor zijn/haar functie betekent. Het gewenste gedrag wordt uitgedrukt in de organisatiecompetenties: resultaatgerichtheid, taakvolwassenheid, integraliteit (over afdelings- en organisatiegrenzen heen kunnen kijken),

eigenaarschap/persoonlijk meesterschap, initiatief en samenwerken. Per competentie is helder en duidelijk omschreven wat wordt verwacht.

Typen werknemers

In het Cultuurmanifest staan ook elementen uit het cultuurprogramma, zoals: wat voor type werknemer ben jij, welk deurtje kies je en tips om de teamresultaten en te verbeteren.

We onderscheiden vier typen werknemers:

- De Bruistablet, die voor energie en actie in het bedrijf zorgt en daarmee voor beweging;
- De Ventieltrekker, die zich richt op fouten en tekortkomingen;
- De Dimmer, die het liefst in de stand gaat waarin hij altijd functioneert, maar zichzelf hierbij weinig uitdaagt;

- De In-de-put-denker, die veel piekert en ziet wat er allemaal niet goed gaat in het bedrijf. Niet het werk kost energie, maar de denkwijze van de in-de-put-denker zelf.

Gewenst gedrag

Op het moment dat een situatie niet voldoet aan je verwachtingen, heb je vier keuzes. Er zijn vier deuren waar je uit kunt kiezen:

- 'Deur 1': je pakt de situatie aan, hierdoor voel je trots en uitdaging en het resultaat is dat je je vol energie voelt. Dit gedrag past bij een bruistablet.
- 'Deur 2': Je past je norm aan, hierdoor voel je je tevreden en voel je acceptatie, het resultaat is dat je je rustig voelt. Dit gedrag past bij een dimmer.
- 'Deur 3': Je geeft een ander de schuld, je voelt je boos en gefrustreerd, het resultaat is dat je je geïrriteerd voelt. Dit gedrag past bij een ventieltrekker.
- 'Deur 4': Je geeft jezelf de schuld, je maakt jezelf verwijten en voelt je gestrest. Dit gedrag past bij een in-de-put-denker.

Alleen 'Deur 1; pak de situatie aan' en 'Deur 2; pas de norm aan' zijn werkelijk effectief. Deze 'Deuren' zorgen namelijk voor een echt positieve verandering of juist voor meer rust, maar leiden zeker niet tot (meer) energieverlies.

Teameffectiviteit verbeteren

Om de teameffectiviteit te verbeteren wordt aan elkaar feedback gegeven:

- Je kan de teameffectiviteit verbeteren als je het volgende blijft doen (Je bent hier heel goed in en als je dit blijft doen, heeft dit een positief effect op de resultaten van het team).
- Je kan de teameffectiviteit verbeteren als je het volgende meer zou doen (Je bent hier heel goed in en je zou dit meer mogen doen. Dat draagt bij aan de teameffectiviteit).
- Je kan de teameffectiviteit verbeteren als je het volgende minder zou doen.

Teamleden geven elkaar feedback, die vervolgens wordt omgezet naar duidelijke acties.



SAMENVATTING

ONDERNEMINGSPLAN 2024-2028



Hoe meten we succes

1. Clavis werkt als regiecorporatie aan duurzame woningen die voldoen aan onze basiskwaliteit

1. We gaan door met het verduurzamen en verbeteren van bestaande woningen.

1. In 2027 hebben we geen EFG-labels meer, behalve bij woningen die bedoeld zijn voor de sloop;
2. Tot en met 2027 verduurzamen wij 540 bestaande woningen als project;
3. Tot en met 2027 vervangen wij 170 woningen, voor een deel met slechte energielabels, door nieuwbouw;
4. We hebben in de periode 2024-2027 250 woningen van het gas af gehaald (in de wijken waar geen warmtenet komt). Vervangende nieuwbouw is hierbij;
5. Bij de uitgevoerde renovaties zijn alle woningen voldoende geïsoleerd voor minimaal middentemperatuurverwarming. De technische aanpassing van de installatie hoeft nog niet te zijn uitgevoerd;
6. De financiële zaken blijven binnen de grenzen van de Autoriteit Woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.

2. We versterken onze rol als regiecorporatie.

- 90% van de SLA-afspraken wordt nagekomen (alle contracten apart);
- De tevredenheid van bewoners met uitgevoerd onderhoud (alle contracten) bedraagt gemiddeld minimaal een 8,5.
- De gemiddelde conditiescore volgens NEN 2767 van ons bezit is beter dan 2,520F;
- De onderhoudsbegroting PO van de afdeling vastgoed wordt voor minimaal 95% gerealiseerd en maximaal 105%.

3. We gaan vastgoedinformatie beter opslaan en beheren.

- Voor de belangrijkste vastgoedinformatie zijn we niet meer afhankelijk van ketenpartners;
- We hebben een compleet inzicht in onze meerjarenbegroting voor vastgoed.



Belangrijkste projecten

1. Clavis werkt als regiecorporatie aan duurzame woningen die voldoen aan onze basiskwaliteit

1. We onderzoeken op welke manier we circulariteit (het rondgaan van de energiestroom) en klimaatadaptatie (het aanpassen aan extremer weer) kunnen toepassen in onze projecten (nieuwbouw, renovatie, planmatig onderhoud). Dit leggen we vast in ons duurzaamheidsbeleid (de beschreven doelen rond het verduurzamen).
2. We voeren de volgende renovatieprojecten uit:
 - 1243 Dokweg in uitvoering
 - 1271 Chopinlaan/Wagnerhof in uitvoering
 - 1204-1208 Hoogbouwflats Oudelandse Hoeve in uitvoering
 - 1292 Eengezinswoningen Java
 - 1217 Javahof appartementen
 - 1264 Eikenstraat e.o.
 - 1238 Gildestraat/Regentenstraat in voorbereiding

- 1220 Ravelijn in voorbereiding
 - 1221 Martinus Eijkestraat in voorbereiding
3. Saneren EFG-labels
 - Stijn Streuvelsstraat 5 woningen
 - Van Steenbergelaan 5 woningen
 4. We werken vanuit onszelf mee aan het warmtenet in Terneuzen.
 5. We onderzoeken de mogelijkheden voor sturing (invloed krijgen) op CO2-uitstoot i.p.v. energielabels. Bij positieve resultaten van het onderzoek zorgen we dat we in 2027 sturing op CO2 hebben geregeld.
 6. We passen het verduurzamingsprogramma 2028-2050 (portefeuilleplan verduurzaming; routekaart) aan en testen of we dit kunnen halen met onze financiële middelen.

1. We organiseren de contracten van reparatie-onderhoud, mutatieonderhoud en cv-onderhoud. We pakken de leiding en gaan volledig werken volgens de contracten;
2. We vergroten onze kennis op het gebied van RGS en pakken onze rol als regiecorporatie.

We versterken onze werkwijze op contractniveau voor alle projecten;

3. We stellen een heldere basiskwaliteit op waaraan woningen moeten voldoen bij wisseling, planmatig onderhoud en renovaties.

1. We maken een eenmalige slag om de achterstand voor noodzakelijke vastgoedinformatie in te halen en deze gegevens – zowel intern als bij ketenpartners – vast te leggen;
2. We ontwikkelen per proces 21F een manier om de vastgelegde informatie zorgvuldig te beheren en bij te houden;

3. Via het Serviceabonnement zorgen we ook voor kennis van de binnenkant van de woningen en gaan we belangrijke vastgoedinformatie controleren en direct vastleggen;
4. We verbeteren het complete inzicht in de meerjarenbegroting, bijvoorbeeld door het inrichten van een dashboard.



Hoe meten we succes

2. Clavis levert een geschikte woning aan de passende doelgroep

1. We realiseren nieuwbouw met focus op nultredenwoningen, zorgvastgoed en flexwoningen.

In 2030 hebben we 348 nieuwbouwwoningen gerealiseerd, waarvan

- 316 nultredenwoningen (eind 2027: 190 nultredenwoningen)
- 104 woningen ontwikkeld in samenwerking met een zorgpartij (eind 2027: 40)
- 32 flexwoningen (eind 2027: 12)

2. We maken een nieuw portefeuilleplan en ontwikkelen en regelen nieuw huurbeleid passend bij de doelgroep en bij Clavis.

- 100 procent van de toewijzingen is volgens het doelgroepenbeleid geplaatst (na vaststelling doelgroepenbeleid).

3. We stimuleren actief doorstroming in het kader van langer thuis wonen.

- Ontwikkeld beleid op het gebied van doorstroming (2024);
- We maken in de periode 2025-2027 twintig doorstroomtrajecten mogelijk, waarbij we een ondergrens van vijf doorstroomtrajecten per jaar hanteren. Dit houdt in dat 20 huishoudens verhuisd zijn naar een geschiktere woning en dat de woning waaruit de doorstromer vertrekt, beschikbaar komt voor een meerpersoonshuishouden.

4. We investeren in voorzieningen voor senioren in onze bestaande woningvoorraad.

- Een afgerond onderzoek naar aanpassingen voor senioren in onze bestaande complexen (gereed 2026);
- Eind 2027 hebben we 75 extra scootmobielplaatsen gerealiseerd.



Belangrijkste projecten

2. Clavis levert een geschikte woning aan de passende doelgroep

- De nultredenwoningen realiseren we door sloop/nieuwbouw van de volgende complexen:
 - Amberboomstraat, gedeeltelijk Rembrandtlaan/Tooropstraat/Ferdinand Bolstraat, gedeeltelijk Narcisstraat, Eikenstraat, Herman Heijermanstraat, Jacob van Lennepstraat.
 - We doen mee met het transformatieproject Totaalplan Binnenstad van Gemeente Terneuzen, waarbij er voor ons een opdracht ligt in de Raadsledenbuurt en kansen op de locatie Oostkolk.
 - Met Tragel, het Leger des Heils en ZorgSaam ontwikkelen we (extramuraal)

zorgvastgoed. Voor het complex Amberboom realiseren we samen met Tragel 28 nultredenwoningen, op de locatie Bachlaan/Diepenbrockstraat ontwikkelen we woningen voor cliënten van het Leger des Heils. Op de locatie Oostkolk zijn er plannen in onderzoek voor 64 nultredenwoningen samen met ZorgSaam.

- De 32 flexwoningen realiseren we op twee locaties. Eén locatie is inmiddels bekend (Bachlaan/Diepenbrockstraat), de andere locatie is samen met de gemeente nog in onderzoek.

- Het ontwikkelen van een nieuw portefeuilleplan in 2024;
- Het ontwikkelen en invoeren van een nieuw huur- en doelgroepenbeleid in 2024.

- Het opstellen en doorvoeren van doorstroombeleid binnen Clavis (in 2024), binnen de mogelijkheden die ZuidWestWonen biedt;
- Het aanstellen van een parttime doorstroom-verhuisadviseur in 2024

- Het uitvoeren van een onderzoek voor aanpassingen woningen voor senioren;
- Realisatie van 75 extra scootmobielplaatsen in de volgende complexen: De Veste, Diepenbrockflats en Scheldehof.



Hoe meten we succes

3. Samen met bewoners en partners realiseert Clavis sociale impact in wijken

- | | |
|---|---|
| <p>1. Onze bewoners ervaren woongeluk: men voelt zich thuis in de woning én ervaart en waardeert de dienstverlening en zichtbaarheid van Clavis in de wijk.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • De score 'Thuisgevoel' stijgt van gemiddeld 7,3 naar 7,7 in 2027. De huidige ondergrens van 6,1 (in Zuiderpark in 2021) stijgt naar minimaal 6,2 in 2027; • De dienstverlening van Clavis wordt beoordeeld door onze huurders met een 8,5; • Alle woningen met een serviceabonnement huurdersonderhoud worden jaarlijks bezocht. |
| <p>2. Wij werken vanuit een complete aanpak met bewoners en samenwerkingspartners, met als uitgangspunt: een positieve gezondheid en een leefomgeving die schoon, groen en veilig is.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Alle wijkplannen (negen in totaal) zijn volledig ontwikkeld op basis van de pijlers van Positieve Gezondheid en Leefomgeving; • Het percentage huurders dat zich onveilig voelt in de wijk daalt van 15 procent naar 11 procent eind 2027; • Het percentage huurders dat de buurt als onverzorgd ervaart is van 23 procent gedaald naar 19 procent eind 2027; • In de wijken Java, Binnenstad, Zuiderpark, Triniteit en Serlipenspolder hebben we eind 2027 in totaal tien kleinschalige klimaatadaptieve projecten. |
| <p>3. We verbeteren het verhuur- en mutatieproces, waarbij we de vertrekkende en nieuwe huurder goed begeleiden en zorgen voor een eerlijke verdeling van alle doelgroepen over de complexen.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Jaarlijks wijzen we maximaal 20 procent toe aan kandidaten die voorrang krijgen (statushouders, Weer Thuis-kandidaten, kandidaten uit de vangnetregeling); • We scoren op het hele mutatieproces gemiddeld een 8+; • 100 procent van de nieuwe huurders wordt binnen twee maanden bezocht door de gebiedsbeheerder. |



Belangrijkste projecten

3. Samen met bewoners en partners realiseert Clavis sociale impact in wijken

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren van de leefbaarheidsenquête bij al onze huurders in 2025 en 2027; • Samen met Inceptivize gaan we vanaf 2024 metingen toevoegen op het gebied van onze dienstverlening: na bezoek van de servicemedewerker en na contact met het | <ul style="list-style-type: none"> • KCC van Clavis; • Als proef breiden we het aantal servicemedewerkers uit met één persoon; • Het invoeren van de in 2023 ontwikkelde klantvisie. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Alle medewerkers in het team Gebiedsbeheer gaan de basistraining volgen op het gebied van Positieve Gezondheid en Leefomgeving en volgen iedere 2 jaar een opfriscursus; • Het opzetten van een samenwerking met relevante partners in Terneuzen, met als doel het integraal en gezamenlijk ontwikkelen van de wijkplannen; • We ontwikkelen samen met samenwerkingspartners een indeling voor de nieuwe | <ul style="list-style-type: none"> • wijkplannen waarin een complete aanpak met de 6 pijlers van Positieve Gezondheid en Leefomgeving centraal staat; • Alle maatregelen die we gaan nemen om bovenstaande te realiseren, worden per wijk opgenomen in de nieuw te ontwikkelen wijkplannen (allen gereed uiterlijk eind 2025), die we samen met samenwerkingspartners zullen opstellen (vastgelegd in lokale prestatieafspraken). |
| <ul style="list-style-type: none"> • Het ontwikkelen van een systeem waarbij we zonder vertraging bemiddeling en reguliere verhuur kunnen controleren; • Opzetten van een systeem, waarbij de huisbezoeken aan de nieuwe huurders geregeld kunnen worden; • Proces van vertrekkende huurder vernieuwen en invoeren. | |



Hoe meten we succes

4. Clavis vergroot haar wendbaarheid

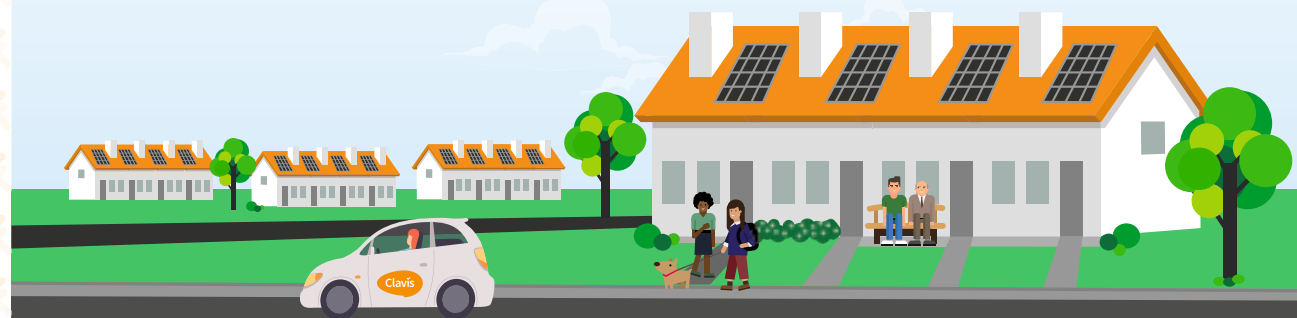
- | | |
|--|--|
| 1. We vergroten de wendbaarheid van onze medewerkers door rolbeschrijvingen. | <ul style="list-style-type: none"> Alle medewerkers hebben eind 2024 een duidelijk beeld over rolbeschrijvingen. |
| 2. We vergroten eigenaarschap van medewerkers. | <ul style="list-style-type: none"> Iedere medewerker maakt een Persoonlijk OntwikkelPlan, waarin minimaal is opgenomen: 1 training/opleiding per medewerker per jaar, 1 e-learning uit online CorporatieAcademie per medewerker en deelname aan 1 projectgroep per medewerker per jaar. |
| 3. We zorgen voor een passend personeelsbestand. | <ul style="list-style-type: none"> Geen verloop onder nieuwelingen (aantal medewerkers dat organisatie binnen 1 jaar verlaten heeft gedeeld door totaal aantal medewerkers); Controle met Strategische PersoneelsOntwikkeling (SPO) (min. 95% presteert op niveau); personeelsverloop < 10% (= aantal 'verlaters' gedeeld door gemiddeld aantal werknemers) * 100) |
| 4. Onze medewerkers ervaren werkgeeluk. | <ul style="list-style-type: none"> Onze medewerkers geven als score voor werkgeeluk 9+ |



Belangrijkste projecten

4. Clavis vergroot haar wendbaarheid

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Opstellen rolbeschrijvingen | |
| <ul style="list-style-type: none"> Opstellen AfdelingsOntwikkelingsPlan (AOP); Vervolgsessies Eigenaarschap per afdeling (o.a. bepalen basisvoorwaarden, bespreken succesvolle voorbeelden, ontwikkelen ge- | deeld verantwoordelijkheidsgevoel, bepalen te ontwikkelen punten/voorwaarden). |
| <ul style="list-style-type: none"> Herijking werving- en selectieproces v.w.b. arbeidsmarktcommunicatie en employer branding; Succesvolle landing (inwerken en aanleren kernwaarden en cultuurkenmerken) van | nieuwe medewerkers als onderdeel van employee journey (tijd die werknemers doorbrengen bij de organisatie);
• Jaarlijkse herijking Strategische PersoneelsOntwikkeling (SPO) |
| <ul style="list-style-type: none"> Voorzetten Moodindicator (wekelijks) en medewerkertevredenheid (per vier maanden); Eens per twee jaar uitgebreid Medewerkerstevredenheidsonderzoek; | • Eens per drie jaar Periodiek Medisch Onderzoek (meet o.a. (emotionele) belasting) |





Hoe meten we succes

5. Clavis werkt digitaal en neemt datagedreven beslissingen

- | | |
|---|--|
| <p>1. De informatie die we nodig hebben voor ons werk is meteen digitaal beschikbaar.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • De databehoeftte is uitgezocht (zie project), opgeleverd en beschikbaar voor gebruikers binnen en buiten de organisatie; • Van het hele bezit zijn de vastgoeddata in bezit van Clavis en direct beschikbaar voor medewerkers; • Er worden intern geen bestanden meer uitgewisseld via de mail. |
| <p>2. We versterken onze digitale klantkanalen en klantprocessen.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 95 procent van de vragen en meldingen van bewoners wordt afgehandeld volgens een nog nader te bepalen norm als onderdeel van de invoering van de klantvisie; • De klantvisie is succesvol vertaald naar een klantcontactstrategie; • De tevredenheid van bewoners over communicatie is minimaal een 8. |
| <p>3. Onze digitale veiligheid is en blijft op orde.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Onze veiligheidsscan heeft als score minimaal 8 of goed. Op dit moment gebruiken wij Threadstone. Hiervoor geldt een score van 8 als doelstelling; • De medewerkersscore bewustzijn voor cyberveiligheid, gemeten via de toepassing Phished, is minimaal een 9; • Ons Incident Response Plan is maximaal een jaar oud. |



Belangrijkste projecten

5. Clavis werkt digitaal en neemt datagedreven beslissingen

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • We inventariseren welke data nodig zijn voor onze processen en onze bedrijfsvoering; • We zorgen dat alle data gestructureerd en digitaal zijn opgeslagen. Dit kan zijn in Wo- | <p>cas, op Sharepoint of in andere software-systemen. In resultaatgebied 1 is de noodzakelijke vastgoedinformatie opgesomd;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het beheren en actueel houden van data nemen we op in de bedrijfsprocessen. |
| <ul style="list-style-type: none"> • We zorgen voor een goed werkend klantvolgsysteem. Dat kan Wocas zijn of een apart softwaresysteem. Het volgen van meldingen van bewoners bij ketenpartners is hiervan een onderdeel; • We doen onderzoek naar de toepasbaarheid van WhatsApp Business voor Clavis. Indien interessant voeren we WhatsApp Business uiterlijk 2025 in; • We doen onderzoek naar de toepasbaarheid van een digitaal klantportaal, waar bewoners hun correspondentie, huurbetalingen en huurcontract kunnen inzien. We nemen een besluit of we een klantportaal uiterlijk 2027 gaan invoeren. | <ul style="list-style-type: none"> • We doen onderzoek naar de mogelijkheden om reparaties digitaal te kunnen melden via een koppeling met ons primair systeem; Zo kunnen we de hoeveelheid handwerk en administratie verminderen. We nemen een besluit of we een dergelijk systeem uiterlijk 2027 gaan invoeren; • We bieden hulp aan bewoners om te leren omgaan met de digitale klantkanalen. Dit doen we door schriftelijke informatie en instructies – eventueel met filmpjes – of door eenmalige persoonlijke hulp. |
| <ul style="list-style-type: none"> • We voeren een veiligheidsscan in die permanent controleert i.p.v. periodiek; • We starten een opleidingstraject over veiligheidsbewustzijn aan medewerkers en ketenpartners; | <ul style="list-style-type: none"> • We doen een Data Protection Impact Assessment (DPIA). We nemen maatregelen om de risico's die hieruit voortkomen, te beheersen. De aanbevelingen volgen we op. |



werkt aan woongeluk.