



Delft University of Technology

## Visitatierapport TBV Wonen 2013-2016

Boelhouwer, Peter; Haagsma, Jan; Heijnsman, Stoffel; Wachtmeester, Jan

**Publication date**

2017

**Document Version**

Final published version

**Citation (APA)**

Boelhouwer, P., Haagsma, J., Heijnsman, S., & Wachtmeester, J. (2017). *Visitatierapport TBV Wonen 2013-2016*. Cognitum.

**Important note**

To cite this publication, please use the final published version (if applicable). Please check the document version above.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

**Takedown policy**

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights. We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Visitatierapport

TBV Wonen  
2013-2016



8 augustus 2017

**Cognitum**  
Postbus 224  
3700 AE Zeist

**Visitatiecommissie**  
Peter Boelhouwer, voorzitter  
Jan Haagsma, visitorator  
Stoffel Heijnsman, visitorator i.o.  
Jan Wachtmeester, secretaris

## Voorwoord

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

Voor corporaties die lid zijn van Aedes geldt sinds januari 2007 dat zij zich tenminste één keer per vier jaar laten visiteren. Sinds begin 2015 is het een wettelijke verplichting geworden. De visitatie houdt in dat een onafhankelijke commissie een geobjectiveerd oordeel geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Dit oordeel vormt zich door de prestaties en de ambities van de afgelopen vier jaar af te zetten tegen de opgaven in die periode, door de prestaties te laten beoordelen door de belanghebbenden en door de prestaties af te zetten tegen de financiële mogelijkheden ofwel het vermogen van de corporatie. De methodiek bevat tot slot ook een oordeel over de governance: de kwaliteit van de besturing en van het interne toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor het leveren van duurzame, verankerde maatschappelijke prestaties in de toekomst.

Visitaties zijn niet vorm vrij en moeten voldoen aan kwaliteitsvereisten. De stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Deze visitatie is dan ook uitgevoerd volgens de voorgeschreven visitatiemethodiek (op het moment van uitvoeren van de visitatie was dit versie 5.0) van deze stichting. Cognitum is het bedrijf dat deze visitatie heeft uitgevoerd.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van TBV Wonen over de periode 2013 t/m 2016.

## Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties</b>	<b>5</b>
<b>1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties</b>	<b>6</b>
1.1 Terugblik op de vorige visitatie	6
1.2 Recensie	8
1.3 Integrale scorekaart 2013-2016	11
1.4 Samenvatting	12
1.5 SWOT diagram	13
<b>2 Stichting TBV Wonen</b>	<b>14</b>
<b>Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief</b>	<b>16</b>
<b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>17</b>
3.1 Beoordelingskader	17
3.2 Opgaven in het werkgebied van TBV Wonen	17
3.3 Relevante ontwikkelingen	17
3.4 Beoordeling prestaties	17
3.4.1 Huisvesten primaire doelgroep	17
3.4.2 Huisvesten bijzondere doelgroepen	18
3.4.3 Kwaliteit woningen en woningbeheer	20
3.4.4 (Des)Investeren in vastgoed	21
3.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten	23
3.4.6 Overige opgaven en prestaties	24
3.5 Beoordeling van de ambities	24
3.5.1 Beschrijving van de ambitie	24
3.5.2 Beoordeling van de ambities	25
3.6 Bewonderpunten en verwonderpunten	26
3.7 Totale beoordeling opgaven en prestaties	26
<b>4 Presteren volgens belanghebbenden</b>	<b>27</b>
4.1 Beoordelingskader	27
4.2 Werkwijze	27
4.3 Belanghebbenden in het werkgebied	27
4.4 Belanghebbenden over TBV Wonen	29
4.4.1 Typering van TBV Wonen	29
4.4.2 De beoordeling van de tevredenheid van belanghebbenden over TBV Wonen	30
4.4.3 Totaal overzicht cijfermatige oordelen belanghebbenden	32

4.4.4	Aangedragen verbeterpunten door belanghebbenden	32
4.5	TBV Wonen's reputatie	33
4.6	Bewonderpunten en verwonderpunten	34
<b>5</b>	<b>Presteren naar Vermogen</b>	<b>35</b>
5.1	Beoordelingskader	35
5.2	Relevante ontwikkelingen	35
5.3	Financiële continuïteit	35
5.4	Doelmatigheid	36
5.5	Vermogensinzet	37
5.6	Bewonder- en verwonderpunten	37
5.7	Totale beoordeling presteren naar vermogen	38
<b>6</b>	<b>Governance</b>	<b>39</b>
6.1	Beoordelingskader	39
6.2	Relevante ontwikkelingen	39
6.3	Besturing	39
6.3.1	Plan	39
6.3.2	Check	40
6.3.3	Act	40
6.4	Intern toezicht	41
6.4.1	Functioneren raad van commissarissen	41
6.4.2	Toetsingskader	43
6.4.3	Governancecode	43
6.5	Externe legitimering en verantwoording	44
6.5.1	Externe legitimatie	44
6.5.2	Openbare verantwoording	45
6.6	Bewonder- en verwonderpunten	45
6.7	Totale beoordeling Governance	46
<b>7</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>47</b>
	<b>Position paper</b>	<b>48</b>
	<b>Factsheet maatschappelijke prestaties</b>	<b>54</b>
	<b>Reputatie Quotiënt Model TBV Wonen</b>	<b>59</b>
	<b>Overzicht geïnterviewde personen</b>	<b>60</b>
	<b>Korte cv's visitatoren</b>	<b>62</b>
	<b>Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>63</b>
	<b>Meetschaal</b>	<b>65</b>
	<b>Werkwijze visitatiecommissie</b>	<b>68</b>
	<b>Bronnenoverzicht</b>	<b>70</b>
	<b>Prestatiemonitor</b>	<b>72</b>

## **Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties**

# 1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties

## 1.1 Terugblik op de vorige visitatie

In november 2013 is TBV Wonen geïnspecteerd over de periode 2009-2012. Die inspectie is uitgevoerd volgens methode 4.0. TBV Wonen scoorde een gemiddeld eindcijfer van 7,4. In het toenmalige rapport is een aantal verbeterpunten opgenomen. In deze paragraaf worden deze punten kort langslopen en wordt gezien hoe TBV Wonen hierop geïmplementeerd heeft.

### Presteren naar ambities

- Kwaliteit van woningen en woningbeheer. De prestaties met betrekking tot de klachtenafhandeling lagen onder de eigen norm.  
Actie: In 2013 is een taskforce gestart om de klachtenafhandeling te verbeteren. De tevredenheid is daarna fors toegenomen.
- Kwaliteit van wijken en buurten. TBV Wonen had eerder kunnen bijsturen toen bleek dat er onvoldoende sociale projecten op gang kwamen voor het gereserveerde bedrag.  
Actie: In de begroting 2014 is geen bedrag op voorhand meer gereserveerd, maar wordt er begroot indien een project in beeld komt. Dit levert een reëler beeld op binnen de begroting.

### Presteren naar opgaven

- Geen specifieke aandachtspunten.

### Presteren volgens belanghebbenden

- Huisvesten van de primaire doelgroep. TBV Wonen heeft een relatief duurder bezit dan de andere Tilburgse woningcorporaties. Aandacht dient besteed te worden aan de betaalbaarheid.  
Actie: TBV Wonen heeft dit onder andere opgepakt door in het huurbeleid huurprijzen af te toppen onder de kwaliteitskortingsgrens, onder de eerste en tweede aftoppingsgrens en onder de liberaliseringsgrens. Daarnaast harmoniseert TBV Wonen niet meer sinds 2015 en voert zij een gematigde huurstijging door per 1 juli van ieder jaar.  
TBV Wonen bouwt de komende jaren nog enkel woningen met een huurprijs < €593 (eerste aftoppingsgrens). Daarbij voegt zij conform prestatieafspraken de komende vijf jaar 540 goedkope woningen toe aan de voorraad.
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Doordat afscheid is genomen van een deel van de eigen onderhoudsdienst in 2008, is vanaf dat moment renovatie en groot onderhoud uitbesteed aan externe aannemers. De regie op aannemers, wat betreft aansturing, heeft aandacht gevraagd. Er is een projectleider belast met de aansturing die de regierol naar de aannemers beter oppakt.
- Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen. Het beheer en exploitatie van bijzonder vastgoed vormt een aandachtspunt, omdat het tot de kerntaken behoort. Het beheer van complexe installaties en systemen is lastig.  
Actie: TBV Wonen realiseert geen bijzonder vastgoed meer ten behoeve van ouderen en dus ook geen complexe installaties. Als dit wel gebeurt wordt het onderhoud meegenomen in de aanbesteding en uitbesteed.  
Ander aandachtspunt is dat TBV Wonen een wat terughoudende rol heeft bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen.

Actie: Wij nemen onze verantwoordelijkheid in het huisvesten van bijzondere doelgroepen, waar het gaat om de verdeling onderling. Maar uiteraard kan er altijd een grotere rol weggelegd worden voor TBV Wonen. TBV Wonen heeft in 2015 een leegstaand complex ter beschikking gesteld aan COA voor de opvang van 400 asielzoekers. Zij heeft in 2016 een mini-symposium georganiseerd over de huisvesting van verwarde personen. Momenteel is TBV Wonen bezig om 15 woningen te ontwikkelen voor verwarde personen. Ook de huisvesting van spoedzoekers heeft de bijzondere aandacht.

- Investeren in vastgoed. Belanghebbenden konden de realisatie van 705 studenten-eenheden niet goed plaatsen in het beleid van TBV Wonen. Betere communicatie om belanghebbenden mee te nemen in de uitvoering van beleid is terecht.

Actie: Dit is zeker ter harte genomen en indien iets dergelijks zich voordoet dan zal TBV Wonen dit gepast en tijdig communiceren.

- Kwaliteit van wijken en buurten. Aandachtspunt is dat TBV Wonen weliswaar haar verantwoordelijkheid neemt, maar dat zij doet wat zij moet doen en relatief dicht bij de kerntaak blijft. Zij stelt zich wat terughoudend op bij bijvoorbeeld sociale stijging en emancipatie van doelgroepen.

Actie: TBV Wonen heeft in haar Ondernemingsplan 2013-2016 doelen opgenomen om 25 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan een baan te helpen. Ook als doel werd opgenomen om studenten aan een stage te helpen binnen TBV Wonen. Stijging en emancipatie van doelgroepen ligt binnen de Woningwet 2015 ook niet meer zozeer bij de taakstelling van een corporatie.

TBV Wonen blijft volgens de belanghebbenden relatief dicht bij de kerntaak als het gaat om

investerings in sociale projecten. Eigen kleur, eigen identiteit zou meer aangezet mogen worden.

Hier heeft TBV Wonen de afgelopen jaren meer aandacht aan besteed en dat is ook gelukt. Onder de nieuwe Woningwet zijn de mogelijkheden weer echter sterk beperkt.

## Governance

- Plan. Er zijn nog enkele uitdagingen aan te gaan op het gebied van scheiding Daeb en niet Daeb, scheiding wonen en zorg, beperken van de onderhoudslasten en het voorkomen van de marge erosie tussen bedrijfsopbrengsten en resultaten.

Actie: Deze onderwerpen zijn in 2015 en 2016 opgepakt. Het scheidingsvoorstel is onlangs door de Aw goedgekeurd. In 2015 is een inkrimping van de organisatie doorgevoerd om de bedrijfslasten verder te verminderen.

- Aandachtspunt is dat omwille van de transparantie ook email contact tussen bestuurder en leden van de Raad van Commissarissen gedocumenteerd wordt.

Actie: Dit is de afgelopen periode sterk verbeterd door emailcontact te archiveren en daadwerkelijke besluitvorming nogmaals te plegen in de reguliere vergadering.

De huidige visitatiecommissie constateert, terugkijkend op de vorige visitatie, dat TBV Wonen adequaat gehandeld heeft en op een goede wijze met de opmerkingen van de vorige visitatiecommissie aan de slag is geweest.



## 1.2 Recensie

### **Betrouwbaar, betrokken, degelijk en een doener**

Betrouwbaar, betrokken, degelijk en doen wat je afspreekt, dat zijn de belangrijkste kernwaarden die de belanghebbenden noemen wanneer zij aan TBV Wonen denken. Deze kernwaarden kwamen terug in vrijwel alle gesprekken die de visitatiecommissie met de belanghebbenden heeft gevoerd. Tijdens de gesprekken kwam een 'blauwe' door mannen gestuurde, praktische organisatie naar voren die vooral gericht was op het realiseren van gestelde doelen. Overigens bespeuren wij dat er recent, mede onder invloed van een aantal nieuwe personeelsleden, hierin een omslag lijkt te zijn ingezet, waarbij meer aandacht ontstaat voor samenwerking en soft controls. De aandacht gaat nu ook wat meer uit naar mensen dan naar stenen. In lijn met de algemene typering is dat zonder uitzondering alle belanghouders met ontzag over de inzet en prestaties van TBV Wonen spreken. TBV Wonen wordt als zeer degelijk en professioneel beschouwd die zijn zaakjes goed voor elkaar heeft. Eén van de geïnterviewden karakteriseerde de corporatie als een diesel die weliswaar langzaam op gang komt, maar als ze eenmaal loopt wel meters maakt. Dit komt onder ander naar voren op het beleidsterrein duurzaamheid. TBV Wonen heeft zich in eerste instantie goed georiënteerd en voorbereid om vervolgens een aantal spraakmakende duurzaamheidsprojecten te initiëren zoals nul op de meter woningen in de gestapelde bouw aan de Tobias Asserlaan. Hiermee mag de corporatie zich tot een van de koplopers in Nederland rekenen.

Naast de duurzaamheidsinvesteringen, springt ook de prestatie die in de nieuwbouw wordt geleverd in het oog. Hiervoor heeft de visitatiecommissie de corporatie zelfs een tien verstrekt. Zo heeft TBV Wonen de afgelopen jaren maar liefst 973 woningen gerealiseerd; dat is meer dan de opgave van alle corporaties samen, terwijl de corporatie zelf 25% van de totale productie voor haar rekening hoefde te nemen. Deze forse productie kan deels verklaard worden door de oplevering van het unieke project TalentSquare in het centrum van Tilburg. Dit project bestaat uit 455 studio's en 250 kamers verdeeld over vier gebouwen. Met de bouw van dit grootschalige complex, nam TBV Wonen behoorlijk wat risico's. Het complex is echter geheel verhuurd en vervult een belangrijke functie voor de Tilburgse samenleving en de Universiteit meer in het bijzonder.

De enigszins bescheiden instelling past ook goed bij het DNA van de regio Midden Brabant en de stad Tilburg. Diverse belanghebbenden omschrijven deze regio als een bescheiden regio waarin optimaal wordt samengewerkt en het adagium is geen woorden maar daden. Dit uit zich ook in de wijze waarop de woonvisie in goed overleg tussen de gemeente en de corporaties wordt opgesteld, de wijze waarop door acht Tilburgse partners wordt samengewerkt in de Maatschappelijk OntwikkelingsMaatschappij (MOM) en waarin bestaande projecten met elkaar worden verbonden zodat er synergie ontstaat.

De sterk op resultaat gerichte bedrijfscultuur kent uiteraard ook een aantal schaduwkanten. Zo kan de bescheidenheid er ook toe leiden dat er te weinig vernieuwing plaatsvindt en kan er een gebrek aan durf en lef ontstaan. Door een aantal van de belanghebbenden maar ook door het personeel werd in dit kader gesteld dat TBV Wonen haar successen uitgebreider mag vieren. Collega corporaties in Tilburg doen dit duidelijk uitbundiger. Wanneer dit ook bij TBV Wonen meer zou gebeuren, heeft dit mogelijk tot gevolg dat de personeelsleden zich trotser voelen waardoor de arbeidsvreugde en wellicht ook de resultaten toenemen. Hiermee wil de visitatiecommissie overigens zeker niet beweren dat de gerealiseerde resultaten mager zijn. Integendeel. Zo behaalt TBV Wonen al jaren een stabiel hoge score op het onderdeel kwaliteit van dienstverlening. Ook de hoge nieuwbouwproductie in de afgelopen jaren, de duurzaamheidsprojecten, de realisatie van een opvanglocatie voor 400 asielzoekers en de start van het project Grone Huse zijn voorbeelden van innovatieve aansprekende resultaten. En misschien

wel het belangrijkste wapenfeit: het bezit van TBV Wonen staat er prima bij en kent een uitstekende prijs-kwaliteitsverhouding. Ten slotte dient er gewaakt te worden voor te veel bureaucratie. Ook die ligt bij een sterk gestuurde onderneming als TBV Wonen op de loer.

De visitatiecommissie heeft ten slotte via het Reputatie Quotiënt Model het algemene beeld dat de belanghebbenden hebben van TBV Wonen vastgesteld. De eindscore van 7,7 geeft aan dat TBV Wonen een goede reputatie heeft. Hoog zijn de scores voor emotionele aantrekkelijkheid (men heeft een goed gevoel bij en vertrouwen in TBV Wonen) en financiële performance (men vindt dat TBV Wonen goede vooruitzichten voor de toekomst heeft). Iets lager dan het gemiddelde scoren de maatschappelijke verantwoordelijkheid (6,4). Dit komt vooral doordat het steunen van goede doelen door TBV Wonen lager wordt gewaardeerd.

#### **De besturingscyclus wordt goed doorleefd en de financiële sturing en positie zijn uitstekend**

De visitatiecommissie is onder de indruk van de gedegen wijze waarop de corporatie wordt bestuurd en de Plan Do Check Act cyclus wordt toegepast en in de gehele organisatie wordt doorleefd. De corporatie besteedt veel aandacht aan de ontwikkeling van de financiële positie en het voert haar taken doelmatig uit. De introductie van het lean principe in de organisatie en de reductie van het aantal van 9 fte in 2015, zijn hier twee voorbeelden van. De doelmatigheid komt verder tot uiting in het feit dat TBV Wonen in de AEDS benchmark een A scoort voor de bedrijfslasten. De zakelijke instelling gaat ook aan de belanghebbenden niet voorbij. In dit kader noemde één van hen TBV Wonen een taaie club waarmee je hard moet onderhandelen. Sterk is ook dat het financiële beleid van TBV Wonen nauw gekoppeld is aan het volkshuisvestelijk beleid. Op jaarbasis wordt bij de bespreking van de begroting (inclusief de meerjarenbegroting) vastgesteld of de inzet van de beschikbare middelen past bij de afspraken die met de gemeente en andere corporaties in het convenant wonen zijn gemaakt. Deze koppeling wordt ook versterkt door de introductie van een jaarlijkse cyclus waarbij via scenarioberekeningen het strategisch voorraadbeleid wordt afgestemd op het financiële vermogensbeleid. TBV Wonen is er eveneens alert op dat de goede financiële positie niet leidt tot een afwachtende houding. Ieder jaar wordt het financiële vermogensbeleid uitgebreid geanalyseerd teneinde maximaal te kunnen investeren. Hierbij kiest de corporatie niet de veiligste weg, maar probeert scherp aan de wind te varen. De wens om dicht tegen de actualiteit aan te zitten blijkt ook uit feit dat TBV Wonen niet zoals veel van haar collega corporaties iedere vier jaar een ondernemingsplan opstelt, maar iedere drie jaar. Ondanks het feit dat dit meer inzet van de organisatie vergt, vindt TBV Wonen het belangrijk om recht te doen aan de grote dynamiek die zich in de huidige samenleving voordoet. Het ondernemingsplan is ook duidelijk vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten. Deze doelen vormen de leidraad voor het uitwerken van de activiteiten in de afdelingsplannen, die op hun beurt weer worden uitgewerkt in persoonlijke werkplannen van de medewerkers. Dit alles wordt in een helder opgezet monitoringsysteem periodiek nauwgezet gevolgd.

#### **De raad van commissarissen past het toezicht proactief toe**

De relatief 'jonge' raad van commissarissen heeft zijn taken serieus opgepakt in de relatief korte tijd dat hij actief is. De raad van commissarissen heeft zich actief ingezet om een goede samenstelling te realiseren en als team met gebruikmaking van de beschikbare competenties samen te werken. Dat de raad zijn taak serieus oppakt blijkt onder ander uit het feit dat hij samen met de directie een heldere visie op toezicht heeft ontwikkeld dat samen met het toezichtkader en het toetsingskader de basis vormen voor het toezicht binnen TBV Wonen. Ook de Governancecode wordt actief ingezet, wat onder andere blijkt uit een in 2015 ten behoeve van de implementatie van de Governancecode 2015 samen

met de top van de organisatie uitgevoerde 'doorlevingssessie'. Tijdens het interview is het de visitatiecommissie duidelijk geworden dat raad sterk bij het functioneren van de corporatie betrokken is, kritische vragen niet schuwt en zijn rol als werkgever en klankbord uitstekend invult. Het is de commissie verder gebleken dat de raad van commissarissen goed op de hoogte is van het reilen en zeilen van de corporatie en welke zaken er bij de belanghebbenden spelen. Ook is de raad van commissarissen kritisch op zijn eigen functioneren. Dat blijkt onder meer uit het feit dat de jaarlijkse zelfevaluatie het jaar daarop wordt geëvalueerd en vastgesteld wordt welke acties er zijn ondernomen. Punt van aandacht is wel de relatie met de huurdersvertegenwoordiging (HBO). Zo ontbreekt een formeel overlegmoment tussen de HBO en de raad van commissarissen. Het contact verloopt nu op informele wijze tijdens projectbezoeken.

## **Verbeter- en aandachtspunten:**

### *Ambities*

- De afstemming tussen de Tilburgse corporaties en de gemeente enerzijds en het welzijnswerk anderzijds kan versterkt worden. Dit vergt overigens een goede en duidelijke vraagstelling van de welzijnsinstellingen.
- Gezien de sterke financiële positie kan de komende tijd lef en durf getoond worden in het realiseren van innovatieve producten; daar wordt ook door de belanghebbenden op gerekend.
- Het specifiek ondersteunen van de ouder wordende klant verdient de komende jaren extra aandacht.
- De samenwerking met marktpartijen kan verder worden doorgezet.

### *Profilering*

- Er kan meer ruchtbaarheid worden gegeven aan (beleids)innovaties en successen kunnen meer binnen en buiten de organisatie worden gevierd.
- De opgedane unieke kennis op het gebied van duurzaamheidsinvesteringen kan nationaal worden gedeeld.

### *Relatie met huurders*

- Huurders kunnen sneller / frequenter over hun klacht / vraag geïnformeerd worden.
- De huurdersvertegenwoordiging kan eerder in het beleidsproces worden betrokken en ruimer geïnformeerd worden.
- Het contact tussen de huurdersvertegenwoordiging en de raad van commissarissen kan geïntensiveerd worden.
- Er kan meer aandacht worden besteed aan de leefbaarheid en het wijk- en buurtbeheer.

### *Ontwikkeling interne organisatie*

- De interne communicatie en in het verlengde daarvan de samenwerking tussen afdelingen kan worden versterkt en de bureaucratie daar waar mogelijk verminderd.
- Specifieke doelen kunnen eerder binnen de organisatie worden gedeeld en onderbouwd (zoals de doelstelling 'gewoon excellent').
- De geringe beheerkosten en de forse veranderingen in de omgeving leggen veel werkdruk bij de medewerkers, waardoor niet altijd verbeterpunten / innovaties kunnen worden opgepakt en gewenste activiteiten in de toekomst wellicht lastiger kunnen worden uitgevoerd.

## 1.3 Integrale scorekaart 2013-2016

<b>Presteren naar opgaven en ambities</b>									
	prestatieveld						gemiddelde	weging	eindcijfer
	1	2	3	4	5	6			
Prestaties in het licht van de opgaven	7,5	7,0	7,3	8,0	7,5	-	7,5	75%	7,6
Ambities in relatie tot de opgaven							8	25%	
<b>Presteren volgens belanghebbenden</b>									
	prestatieveld						gemiddelde	weging	eindcijfer
	1	2	3	4	5	6			
Prestaties	8,3	8,0	8,3	8,2	6,8	-	7,9	50%	7,9
Relatie en communicatie							7,9	25%	
Invloed op beleid							7,7	25%	
<b>Presteren naar vermogen</b>									
								weging	eindcijfer
Financiële continuïteit							8	30%	7,7
Doelmatigheid							7	30%	
Vermogensinzet							8	40%	
<b>Governance</b>									
Besturing	Plan					8,0	7,7	33%	7,5
	Check					7			
	Act					7			
Intern toezicht	Functioneren RvC					7,3	7,3	33%	
	Toetsingskader					8			
	Toepassing governancecode					7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					8	7,5	33%	
	Openbare verantwoording					7			

In dit visitatierapport is de voorgeschreven meetschaal gehanteerd, conform de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Versie 5.0. De meetschaal is opgenomen in de bijlagen. De decimalen zijn ontstaan door het gemiddelde van de onderliggende cijfers te berekenen.

## 1.4 Samenvatting

De visitatie van TBV Wonen over de periode 2013-2016 heeft plaats gevonden aan de hand van de visitatiemethodiek 5.0. De interviews met interne en externe belanghebbenden vonden plaats op 7 en 8 juni 2017. TBV Wonen heeft bijna 7.000 woningen in Tilburg.

In deze samenvatting worden per perspectief op hoofdlijnen de beoordelingen geschetst. In het algemeen scoort TBV Wonen goed, de beoordelingen op de verschillende perspectieven zijn 7,5 of hoger.

### **Presteren naar Opgaven en Ambities: 7,6**

Bij presteren naar opgaven en ambities valt de prestatie van TBV Wonen op het gebied van nieuwbouw het meeste in positieve zin op. TBV Wonen heeft de afgelopen jaren een forse productie gerealiseerd, waarbij met name het enorme complex TalentSquare in het oog springt. Maar ook op andere terreinen doet TBV Wonen het goed, zoals bij de betaalbaarheid van het bezit en de verduurzaming. De ambities van TBV Wonen sluiten goed aan bij de opgaven in het werkgebied. In Tilburg is een goed werkend en uitgebalanceerd systeem van convenant en prestatieafspraken opgezet, wat maakt dat iedereen aan dezelfde doelen werkt, ook de woningcorporaties onderling.

### **Presteren volgens belanghebbenden: 7,9**

De belanghebbenden waarderen TBV Wonen zeer. De meest genoemde typeringen zijn betrouwbaar, menselijk en betrokken. TBV Wonen doet wat ze zegt en is steeds meer omgeschakeld van aandacht van de stenen naar aandacht voor de mensen. De waardering is het minst voor de inzet op het gebied van leefbaarheid en de kwaliteit van wijken en buurten. Alhoewel TBV Wonen de nodige middelen inzet daarvoor is dit blijkbaar niet goed zichtbaar. Dit kan te maken hebben met het feit dat TBV Wonen in geen enkele wijk een dominante positie heeft en dus het verschil zou kunnen maken. De relatie met TBV Wonen wordt zonder uitzondering als positief ervaren.

### **Presteren naar vermogen: 7,7**

Bij het meetpunt financiële continuïteit voldoet TBV Wonen ruimschoots aan de door de externe toezichthouders gestelde normen. Zij gaat zelfs verder dan dat (zoals bij de loan tot value). De financiële positie wordt continue goed in de gaten gehouden (onder andere door scenarioberekeningen) en daar wordt op gestuurd. De doelmatigheid is ruim voldoende. De motivering en verantwoording van de inzet van vermogen is goed. Het financiële beleid is er op gericht maximaal te kunnen (blijven) investeren in betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid. En dat lukt ook.

### **Governance: 7,5**

De besturing van TBV Wonen zit via de uitgewerkte en toegepaste PDCA-cyclus goed in elkaar. Het zelfde geldt voor het intern toezicht en de externe legitimering en openbare verantwoording waar weinig op aan te merken valt. Aandachtspunt is de relatie van de HBO TBV Wonen met de raad van commissarissen. Daar zal wat meer in geïnvesteerd dienen te worden.

## 1.5 SWOT diagram

---

### Sterk

- Staat echt voor kwaliteit
- Trotse corporatie
- Afspraak is afspraak
- Unieke samenwerking met andere woningcorporaties en gemeente

### Zwak

- Goed en trots, maar treden daar nauwelijks mee naar buiten
- Excellentie ook door proactiever te worden richting bijzondere groepen huurders
- Contact tussen HBO TBV Wonen en raad van commissarissen

---

### Kans

- Meer ruimte zoeken in de beperkingen van de Woningwet
- Beter aansluiting zoeken bij behoeften ouderen, ook in de dienstverlening
- Expertise duurzaamheid

### Bedreiging

- Convenant Wonen geen resultaat van inclusief denken
  - Convenant Wonen zonder betrokkenheid zorg- en welzijnspartijen
  - Soms te behoedzaam, mag meer lef tonen
-

## 2 Stichting TBV Wonen

TBV Wonen is een corporatie gevestigd in Tilburg. In 2016 bestond de corporatie 100 jaar. Haar werkgebied is de gemeente Tilburg (woningmarktregio West-Brabant en Hart van Brabant). Zij heeft bijna 7.000 woningen in haar bezit. Ook heeft TBV Wonen 21 woningen in de gemeente Oosterhout.

Tilburg is een gemeente in Noord-Brabant. De gemeente Tilburg omvat naast de gelijknamige stad Tilburg tevens de dorpen Berkel-Enschot en Udenhout. Per 1 april 2016 had de gemeente 212.943 inwoners, waarmee het de zesde gemeente van Nederland is.

In Tilburg is 49% van de woningen een huurwoning. 65% van de woningen is een eengezinswoning. De gemiddelde WOZ-waarde van de woningen is in 2016 €182.000 (Nederland €209.000). 45% van de huishoudens in Tilburg is alleenstaand.

In onderstaande tabel is per woonkern aangegeven hoeveel woningen TBV Wonen in de gemeenten Tilburg en Oosterhout heeft (per wijk en in % van haar totale bezit):

	aantal woningen anno 2016
Tilburg	
Oerle	756 (11%)
Broekhoven	676 (10%)
Spoorzone Zuid	601 (9%)
Wandelbos Noord	599 (9%)
De Hasselt	394 (6%)
Groenewoud	338 (5%)
Overige	3.265 (49%)
Oosterhout	21 (-)
<b>totaal</b>	<b>6.629 (100%)</b>

In de prestatie-monitor Opgaven en Ambities (opgenomen in de bijlagen) is meer informatie opgenomen over het woningbezit van TBV Wonen.

In het werkgebied van TBV Wonen zijn meer woningcorporaties actief. Dit zijn Tiwos (7.100 woningen in Tilburg en Berkel-Enschot), 't Heem (1.000 vhe in Udenhout, Berkel-Enschot, Haaren, Helvoirt en Biezenmortel), WonenBreburch (16.400 woningen in Tilburg en 9.000 woningen in Breda) en Leystromen (9.500 woningen in de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Gilze en Rijen, Goirle, Hilvarenbeek en Oosterwijk).

In Tilburg staan ruim 96.000 woningen. Hiervan is ongeveer de helft koopwoning. Van de huurwoningen heeft TBV Wonen 14%, Tiwos 15%, WonenBreburch 35%, 't Heem 1,5% en overige partijen 34% (particulieren).

TBV Wonen wordt bestuurd door een eenhoofdig bestuur. Het intern toezicht wordt uitgeoefend door een raad van commissarissen die begin 2017 uit 4 leden bestond, 2 daarvan zijn benoemd op voordracht van de huurders.

De huurders van TBV Wonen zijn verenigd in de Huurdersbelangenorganisatie TBV Wonen. HBO-TBV Wonen heeft een samenwerkingsovereenkomst met TBV Wonen.

De organisatie van TBV Wonen omvat anno 2016 73,1 fte, ingevuld door 79 medewerkers. Zij werken samen aan de realisatie van de missie en de visie van TBV Wonen, opgenomen in het Ondernemingsplan 2013-2016:

#### Missie

*TBV Wonen is een klantgerichte woningcorporatie in Noord-Brabant die zich met name richt op huisvesting van mensen die daarbij een helpende hand kunnen gebruiken. Wij investeren in de kwaliteit en betaalbaarheid van woningen en werken met partners samen aan het leveren van maatschappelijke prestaties. Dit doen we op een creatieve en verbindende manier.*

#### Visie 'Excellent'

*Het vorige Ondernemingsplan 'Ruimte voor mensen' was nog gericht om TBV Wonen van een vastgoed georiënteerd bedrijf te hervormen naar een mensgerichte en op samenwerking gerichte woningcorporatie. Met 'Excellent' zetten we de volgende stap. In deze onzekere tijden vinden we het belangrijk om nog nadrukkelijker te kiezen voor onze klanten, voor wat zij van ons nodig hebben en van ons vragen. We verwachten dat klanten hun keuzes in de toekomst sterk zullen laten bepalen door de kwaliteit en ligging van woningen en zeker de kwaliteit van dienstverlening. Mensen merken dat de schaarste aan betaalbare huur- en koopwoningen is toegenomen maar tegelijkertijd dat sommige woningen langer te huur of te koop staan. Marktwerking, in de zin van meer keuzemogelijkheden, neemt toe.*

*Voor ons is de belangrijkste opgave voldoende woningen betaalbaar te houden voor de mensen die daarop zijn aangewezen. Het is daarbij een belangrijke uitdaging om deze en andere mensen als klant te kunnen binden. TBV Wonen kiest in dit Ondernemingsplan daarom voor excellence op zeven terreinen. De eerste vier zijn gericht op het externe presteren: 1. Excellente dienstverlening. 2. Excellent in maatschappelijk presteren. 3. Excellent in wonen en zorg. 4. Excellent in vastgoed en duurzaamheid. De volgende drie zijn intern gericht: 5. Excellente samenwerking en cultuur (die uiteraard ook extern gericht is). 6. Financiële continuïteit. 7. Excellent in Governance. Daarbij gaan we telkens uit van onze eigen kracht, rekening houdend met de veranderingen in de omgeving, inschattend wat de klant van ons wil en anticiperend op ontwikkelingen in markten waarop we actief zijn. TBV Wonen wil een actieve bijdrage blijven leveren aan de ontwikkeling van Tilburg. We willen de komende jaren uitgroeien tot een excellente onderneming, omdat we voor onze klanten en voor Tilburg tot de besten willen behoren.*

*TBV Wonen richt zich sterk op de dienstverlening aan huurders en specifieke groepen als ouderen, studenten en hulpbehoevenden. We werken samen met partners om de dienstverlening te verbeteren en willen bijdragen aan de kwaliteit en leefbaarheid van buurten en wijken. Dat doen we vanuit de drie kernwaarden van onze organisatie: Klantgericht | Resultaatgericht | Kwaliteitsgericht*  
*Klantgericht wil zeggen dat we onze processen, maar vooral onze attitude dusdanig aanpassen dat de klant leidend is en niet de eigen medewerkers. De klant staat centraal. Duidelijkheid verstrekken over wat niet kan, is ook klantgericht. Resultaatgericht wil zeggen dat ons handelen gericht is om een doel te bereiken, vanuit persoonlijk contact en betrokkenheid, zonder bureaucratische drempels.*  
*Kwaliteitsgericht wil zeggen dat we continue bezig zijn om ons zelf te verbeteren om te kunnen excelleren.*



**Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief**

## 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

### 3.1 Beoordelingskader

Bij Presteren naar Opgaven beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties van de corporatie in het licht van de externe opgaven van de corporatie. Onder externe opgaven worden verstaan:

*“alle formele en/of in gezamenlijk overleg vastgestelde maatschappelijke opgaven in het werkgebied, zoals vastgelegd in prestatieafspraken of in beleidsdocumenten van de (lokale, regionale en/of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisatie, politie, samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert etc.”*

Ook beoordeelt de visitatiecommissie de ambities in het licht van de opgaven: passen de ambities bij de externe opgaven?

### 3.2 Opgaven in het werkgebied van TBV Wonen

In dit hoofdstuk worden de prestaties van TBV Wonen gerelateerd aan de opgaven in het werkgebied in de periode 2013 tot en met 2016. In de visitatieperiode had TBV Wonen prestatieafspraken met de gemeente Tilburg (samen met de andere woningcorporaties die actief zijn in Tilburg) via het Convenant Wonen 2010-2015 en het Convenant Wonen 2015-2020. Als basis voor de prestatieafspraken golden de woonvisie 2011-2014 en woonvisie 2015.

In de bijlagen is de Prestatiemonitor opgaven en ambities opgenomen, hierin zijn alle afspraken en prestaties opgenomen.

### 3.3 Relevante ontwikkelingen

Zoals alle corporaties heeft ook TBV Wonen de gevolgen ondervonden van de wijzigende wet- en regelgeving: de inperking van de kerntaak van woningcorporaties, passend toewijzen en de oplopende verhuurderheffing. In combinatie met saneringsheffingen voor onder andere Vestia en WSG betekent dit een beperking van de financiële speelruimte. Ook veranderingen als extramuralisering en scheiden van wonen en zorg hebben hun effect gehad op TBV Wonen en haar opgaven, zo blijven mensen met een zorgbehoefte langer thuis wonen en krijgen zij de zorg thuis geleverd.

In Tilburg is de afgelopen jaren een uitgebalanceerd systeem van samenwerking tussen de woningcorporaties en de gemeente Tilburg ontwikkeld, dat er voor zorgt dat iedereen aan dezelfde opgave werkt en weet wat er van de desbetreffende organisatie verwacht wordt. De verplichting in de nieuwe Woningwet om prestatieafspraken te maken, is in de Tilburgse verhoudingen al jarenlang gewoonte.

### 3.4 Beoordeling prestaties

#### 3.4.1 Huisvesten primaire doelgroep

#### Woningtoewijzing en doorstroming

**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- In de visitatieperiode moest TBV Wonen minimaal 90% van de vrijkomende woningen toewijzen aan huishoudens met een inkomen onder de zogenaamde EU-norm. Hier heeft TBV Wonen ruimschoots aan voldaan (in 2016 zelfs 99%).
- TBV Wonen heeft in de visitatieperiode passend toegewezen conform de grenzen in de Wet op de Huurtoeslag (in 2016 zelfs 99%).
- TBV Wonen levert haar deel in het toewijzen van woningen aan bijzondere doelgroepen, zoals urgenten en statushouders.
- TBV Wonen heeft in 2015 een groot complex (voormalig verpleeghuis Jozefzorg) ter beschikking gesteld aan het COA voor de opvang van 400 asielzoekers.

Daarmee overtreffen de prestaties van TBV Wonen de opgaven en beoordeelt de visitatiecommissie dit onderdeel met een goed.

### Betaalbaarheid

#### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- TBV Wonen heeft zich gedurende de visitatieperiode gehouden aan de grenzen van de huurverhoging zoals door de Rijksoverheid gesteld.
- De huurverhoging van TBV Wonen is gedurende 3 van de 4 jaren zelfs fors lager dan de maximale toegestane huurverhoging.
- Per 1 januari 2016 voert TBV Wonen geen huurharmonisatie meer door bij mutaties, teneinde het huurniveau zoals afgesproken in de prestatieafspraken te kunnen halen in 2020.
- TBV Wonen voldoet aan de afspraken in het Convenant Wonen over het aantal woningen sociale voorraad.
- In de 3 van de 4 visitatiejaren haalt TBV Wonen de ambitie om niet meer dan 1% huurachterstand te hebben.

Alles overziende zijn de prestaties gelijk aan de opgaven en ambities en scoort TBV Wonen ruim voldoende.

Prestatieveld huisvesten primaire doelgroep	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
woningtoewijzing en doorstroming	8
betaalbaarheid	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,5</b>

#### 3.4.2 Huisvesten bijzondere doelgroepen

##### Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

#### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- Er zijn geen specifieke prestatieafspraken over wonen en zorg in Tilburg.
- TBV Wonen is de grootste zorghuisvester in Tilburg en wil dat ook blijven door minimaal een derde van haar bezit geschikt voor deze doelgroepen te hebben. Gedurende de visitatieperiode is dit het geval (aantal nultredenwoningen).
- In de visitatieperiode zijn diverse nieuwe zorgwoningen / complexen opgeleverd.
- De voorgenomen aantallen woningen die op geplust zouden worden zijn volgens planning gehaald.

De prestaties van TBV Wonen zijn gelijk aan de opgave en daarmee ruim voldoende.

### **Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- De ambitie van TBV Wonen is om mensen te huisvesten die daarbij een helpende hand kunnen gebruiken.
- In de visitatieperiode heeft TBV Wonen diverse complexen opgeleverd voor deze bijzondere doelgroepen, zoals gehandicapte studenten, dagopvang voor mensen met een niet-aangeboren hersenafwijking en geestelijk gehandicapte kinderen.

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat TBV Wonen op dit gebied presteert conform de ambitie.

### **Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.**

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- De ambitie van TBV Wonen is om mensen te huisvesten die daarbij een helpende hand kunnen gebruiken.
- In de visitatieperiode heeft TBV Wonen diverse activiteiten ontplooit om deze bijzondere doelgroep te helpen, zoals deelname aan het project voor overlast gevende bewoners, Skaeve Huse en het project Grone Huse dat is gestart naar aanleiding van het symposium dat TBV Wonen organiseerde in 2016 ter gelegenheid van haar 100-jarig bestaan (huisvesting van 20 extreem overlast gevende huishoudens).

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat TBV Wonen op dit gebied presteert conform haar ambities.

<b>Prestatieveld huisvesten specifieke doelgroepen</b>	<b>Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven</b>
ouderen met specifieke behoeften	7
bewoners met beperkingen	7
overige personen	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,0</b>

### 3.4.3 Kwaliteit woningen en woningbeheer

#### Woningkwaliteit

##### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot een oordeel:

- In het SVB 2016-2025 is afgesproken dat, naast de energetische ambities (welke verderop beoordeeld worden), TBV Wonen in de technische kwaliteit van de woningen investeert.
- De realisatie van dit beleid is echter nog niet zichtbaar in de visitatieperiode. Er zullen jaarlijks conditiemetingen worden uitgevoerd.
- De uitgaven voor onderhoud zijn door de jaren heen redelijk stabiel. De index voor investeringen woningverbeteringen is vele malen hoger dan het gemiddelde in Nederland. De overige indices zijn vergelijkbaar of lager.
- Het algemene beeld in Tilburg is dat de woningen van TBV Wonen de beste kwaliteit hebben. In het verleden (voor deze visitatieperiode) trokken continue 2 renovatieploegen van TBV Wonen door het bezit en hebben voor een goede basiskwaliteit gezorgd.

Alles overziend concludeert de visitatiecommissie dat de prestaties van TBV Wonen gelijk zijn aan de eigen ambities.

#### Kwaliteit dienstverlening

##### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot een oordeel:

- De ambitie van TBV Wonen is hoog, een 8 scoren via KWH. TBV Wonen realiseert dat ook. Zij wil bij de koplopers in de Aedesbenchmark horen; en realiseert dat ook.
- Het feit dat het TBV Wonen lukt om elk jaar op het zelfde niveau te blijven c.q. te verbeteren wordt door de visitatiecommissie gezien als een grote prestatie.

Alles overziend concludeert de visitatiecommissie dat de prestaties van TBV Wonen de ambities overtreffen.

#### Energie en duurzaamheid

##### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- De afspraak in de volkshuisvestingsector is dat in 2020 het gemiddelde label B is voor alle corporatiewoningen in Nederland. TBV Wonen onderschrijft deze ambitie.
- In 2013 had 50% van de woningen van TBV Wonen een groen label (A, B of C), in 2016 was dit gestegen tot 61%. Hiervan had al 26% het label B of A.
- De inzet en verwachting van TBV Wonen is dat de afspraak in 2020 is gehaald.
- De overige ambities uit het Ondernemingsplan 2016-2019 zijn in gang gezet.

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van TBV Wonen gelijk zijn aan de opgaven.

<b>Prestatieveld kwaliteit van de woningen en woningbeheer</b>	<b>Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven</b>
woningkwaliteit	7
kwaliteit van dienstverlening	8
energie en duurzaamheid	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,3</b>

#### 3.4.4 (Des)Investeren in vastgoed

##### **Nieuwbouw**

##### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 10.**

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- In de prestatieafspraken met de gemeente is voor de periode t/m 2015 afgesproken 1.646 woningen te bouwen (alle corporaties samen). In de huidige convenantperiode (2016-2020) zijn dit 800. Dat wil zeggen gemiddeld genomen in 2013, 2014 en 2015 in totaal ruim 800 woningen en 275 per jaar. Voor 2016 is dit gemiddeld genomen de helft; circa 140 woningen.
- TBV Wonen heeft in de achterliggende 4 jaren in totaal 973 wooneenheden toegevoegd in Tilburg. Dat is alleen al meer dan de opgave voor alle corporaties samen.
- Op basis van de onderlinge verhouding in omvang van de Tilburgse corporaties, zou TBV Wonen ongeveer 25% voor haar rekening hebben moeten nemen.

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van TBV Wonen op dit gebied de opgaven aanzienlijk overtreffen.

##### **Sloop, samenvoeging**

##### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overweging tot dit oordeel:

- TBV Wonen had de ambitie om 96 woningen te slopen in de Tobias Asserlaan in 2015. Dit is ook gerealiseerd.

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van TBV Wonen op dit gebied gelijk zijn aan de ambitie.

**Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)  
De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- Er zijn geen specifieke prestatieafspraken of ambities over de verbetering van bestaand bezit, anders dan in het kader van duurzaamheid. Deze zijn echter al bij paragraaf 3.4.3 beoordeeld.
- De algemene lijn van TBV Wonen is dat gezien het uitgebreide en goede onderhoud in het verleden, het bezit er goed voorstaat en er alleen aan de buitenschil en de installaties nog planmatig onderhoud wordt uitgevoerd. De overige onderdelen worden indien nodig bij mutatie aangepakt. Groot onderhoud c.q. renovaties zijn niet aan de orde.

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van TBV Wonen op dit gebied gelijk zijn aan de ambitie.

**Maatschappelijk vastgoed  
De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- Er zijn geen specifieke prestatieafspraken of ambities op dit terrein.
- Het zorgvastgoed is bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen beoordeeld.
- In de visitatieperiode heeft TBV Wonen omdat de situatie daarom vroeg, een complex dat eerder de bestemming zorg had, ter beschikking gesteld voor de opvang van 400 asielzoekers (de locatie Jozefzorg, waarvan het contract door zorginstelling De Wever vervroegd gestopt werd). Gezien de moeilijke discussies in Nederland hieromtrent, vindt de visitatiecommissie dit een moedig besluit.

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van TBV Wonen op dit gebied de opgaven en ambities overtreffen.

**Verkoop  
De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- TBV Wonen heeft in de visitatieperiode woningen verkocht conform de eigen ambities. Er zijn in de prestatieafspraken geen kwantitatieve afspraken over verkoop gemaakt.
- De ambitie was om in de visitatieperiode 75 woningen te verkopen. Er zijn 79 verkocht.

De prestaties van TBV Wonen overtreffen hiermee de ambities.

<b>Prestatieveld (des)investeren in vastgoed</b>	<b>Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven</b>
nieuwbouw	10
sloop / samenvoeging	7
verbeteren bestaand bezit	7
maatschappelijk vastgoed	8
Verkoop	8
<b>Oordeel</b>	<b>8,0</b>

### 3.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten

#### Leefbaarheid en wijk- en buurtbeheer

##### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot een oordeel:

- In Tilburg wordt nauw door partijen samengewerkt op het terrein van leefbaarheid / wijk- en buurtbeheer.
- Sinds 2009 is er het Tilburg Akkoord! Waarin gemeente en corporaties afspraken hebben gemaakt voor de inzet op werk, inkomen en onderwijs. Deze inzet richt zich vooral op de Impulswijken Stokhasselt, Kruidenbuurt, Groenewoud, Groeseind-Hoefstraat en Trouwlaan-Uitvindersbuurt. TBV Wonen draagt hier, zoals afgesproken, tot en met 2018 €70.000 per jaar aan bij (in totaal €700.000. Dit is ook opgenomen in de prestatieafspraken.
- Voor de uitvoering van de plannen is de Maatschappelijke Ontwikkelings Maatschappij (MOM) opgericht (door de corporaties en andere maatschappelijke organisaties).
- In het Ondernemingsplan van TBV Wonen is afgesproken in de jaren 2013, 2014 en 2015 in totaal 25 stagiaires te hebben en 25 mensen naar een betaalde baan te helpen. TBV Wonen heeft gerealiseerd: 27 stagiaires en 16 mensen naar een betaalde baan geholpen.
- Driejaarlijks wordt een leefbaarheidsmeting uitgevoerd in heel Tilburg.

De visitatiecommissie concludeert dat de prestaties van TBV Wonen gelijk zijn aan de opgaven en ambities.

#### Aanpak overlast

##### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot een oordeel:

- TBV Wonen neemt deel aan het project Kanswonen, waarbij op maat gekeken wordt wat de desbetreffende bewoner nodig heeft.
- TBV Wonen neemt deel aan het project Skaeve Huse waar overlast gevende huishoudens worden ondergebracht.
- TBV Wonen is zelf gestart met het project Grone Huse naar aanleiding van het symposium dat TBV Wonen organiseerde in het kader van haar 100 jarig bestaan in 2016. Dit richt zich op de huisvesting van 20 verwarde mensen die vaak extreme overlast genereren.



Alles overziend oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van TBV Wonen de opgaven overtreffen.

<b>Prestatieveld kwaliteit wijken en buurten</b>	<b>Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven</b>
leefbaarheid / wijk- en buurtbeheer	7
aanpak overlast	8
<b>Oordeel</b>	<b>7,5</b>

### 3.4.6 Overige opgaven en prestaties

#### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel niet.**

Er zijn geen overige opgaven en prestaties die niet elders aan de orde zijn gekomen en wel beoordeeld zouden moeten worden.

## 3.5 Beoordeling van de ambities

### 3.5.1 Beschrijving van de ambitie

In het Ondernemingsplan 2013-2016 luidt de missie van TBV Wonen: ‘TBV Wonen is een klantgerichte woningcorporatie in Noord-Brabant die zich met name richt op huisvesting van mensen die daarbij een helpende hand kunnen gebruiken. Wij investeren in de kwaliteit en betaalbaarheid van woningen en werken met partners samen aan het leveren van maatschappelijke prestaties. Dit doen we op een creatieve en verbindende manier.’ In het Ondernemingsplan 2016-2019 is de missie een beetje aangepast: ‘TBV Wonen is een excellente woningcorporatie in Noord-Brabant, die zich richt op het huisvesten van mensen die daarbij een helpende hand kunnen gebruiken. Wij investeren in de kwaliteit en betaalbaarheid van woningen en werken samen aan het leveren van maatschappelijke prestaties. Dit doen we op een creatieve, verbindende duurzame manier.’

Ondernemingsplan 2013-2019:

‘Het Ondernemingsplan “Ruimte voor mensen” 2013 was gericht op de hervorming van TBV Wonen van een vastgoed georiënteerd bedrijf naar een mensgerichte en op samenwerking gerichte woningcorporatie. Het Ondernemingsplan “Gewoon Excellent” 2016 was een volgende stap om expliciet te kiezen voor de klant. We onderstreepten de ambitie om een excellente organisatie te zijn op diverse terreinen. Dat willen we in het voorliggende Ondernemingsplan “Toekomstbestendig” 2019 vanzelfsprekend continueren, want we zijn er nog niet. TBV Wonen bezit kwalitatief goede woningen, op prima locaties, heeft deskundige medewerkers, is klantgericht en kan de concurrentie aan. De omgeving verandert in hoog tempo, economische groei is geen gegeven meer, inkomens stijgen niet meer automatisch. Nu de langverwachte Woningwet in werking is getreden veranderen de aanpassingen in hoog tempo. Het domein van corporaties is gedefinieerd, en we moeten daar ieder moment aan voldoen en dat ook kunnen aantonen. Tegelijkertijd weten we dat we er enkel zijn voor de mensen die een helpende hand kunnen gebruiken en die niet zelfstandig in huisvesting kunnen

voorzien. De komende jaren zullen bijzondere doelgroepen in omvang toenemen. De vergrijzing stelt andere eisen aan woningen als mensen langer zelfstandig blijven wonen.

Ambulantisering van de zorg, toename van vluchtelingen en statushouders zorgt voor een andere dynamiek in de goedkope voorraad. Het aantal huishoudens met multiproblematiek zal de komende jaren fors groeien. Daarmee ligt het speelveld vast, de kaders zijn helder omschreven en het is aan de corporaties om de toekomst in eigen hand te nemen. TBV Wonen kiest in het nieuwe Ondernemingsplan “Toekomstbestendig” voor zes terreinen:

1. Betaalbaarheid
2. Duurzaamheid
3. Excellente dienstverlening
4. Maatschappelijk presteren
5. Financiële continuïteit
6. Organisatieontwikkeling en Governance

TBV Wonen blijft zich richten op een excellente dienstverlening aan alle (toekomstige) huurders. We werken samen met partners om de dienstverlening te verbeteren en we willen bijdragen aan betaalbaar wonen en aan de kwaliteit en leefbaarheid van buurten en wijken. Dat doen we vanuit drie vaste kernwaarden:

- Klantgericht wil zeggen dat we er voor onze klanten zijn.
- Resultaatgericht wil zeggen dat ons handelen gericht is om een doel te bereiken, vanuit persoonlijk contact en betrokkenheid, zonder bureaucratische drempels
- Kwaliteitsgericht wil zeggen dat we continu bezig zijn om onszelf te verbeteren voor de klant.’

### 3.5.2 Beoordeling van de ambities

#### **De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van TBV Wonen met een 8.**

TBV Wonen heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze ambities passen bij de externe opgaven in het werkgebied. Daarmee voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6.

De visitatiecommissie geeft twee pluspunten op basis van de volgende overwegingen:

- De ambities in de ondernemingsplannen in de visitatieperiode (2013-2016 en 2016-2019) sluiten naadloos aan op de prestatieafspraken in het Convenant Wonen 2010-2015 en 2016-2010.
- De ambities van TBV Wonen gaan vaak nog een stapje verder dan de gemaakte afspraken (zoals het vervolg op Skaeve Huse).
- Het Tilburg Akkoord is een lang en intensief traject waar gezamenlijk in Tilburg door Tilburgse partijen (waaronder TBV Wonen) gewerkt wordt. Men houdt vast aan de lokale opgaven en ambities ook al wordt in Den Haag anders over leefbaarheid en wijkontwikkeling gedacht.

### 3.6 Bewonderpunten en verwonderpunten

#### Bewonderpunten

- De stabiele hoge score van TBV Wonen bij de kwaliteit van de dienstverlening.
- Het hoge aantal nieuwbouwwoningen, inclusief de bijzondere locatie TalentSquare, waarbij TBV Wonen bewust een risico nam door een groot aantal studentenwoningen in een keer op de markt te brengen.
- De realisatie van de opvanglocatie voor 400 asielzoekers.
- De start van het project Grone Huse.

#### Verwonderpunten

- TBV Wonen besteedt het maximale bedrag per vhe aan leefbaarheid, doch laat het onderwerp niet expliciet terugkomen in bijvoorbeeld het Ondernemingsplan.
- Het ontbreken van de inbreng van zorg- en welzijnspartijen in de totstandkoming van het Convenant Wonen.

### 3.7 Totale beoordeling opgaven en prestaties

**De visitatiecommissie geeft een eindoordeel van een 7,6 op presteren naar opgaven en ambities.**

Bij het eindcijfer tellen de prestaties in relatie tot de opgaven mee voor 75% en de ambities in relatie tot de opgaven voor 25%.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Beoordeling visitatiecommissie	
	prestaties in relatie tot opgaven	ambities in relatie tot opgaven
huisvesten primaire doelgroep	7,5	
huisvesten specifieke doelgroepen	7,0	
kwaliteit woningen en woningbeheer	7,3	
(des)investeren in vastgoed	8,0	
kwaliteit wijken en buurten	7,5	
overige / andere prestaties	-	
<b>Oordeel</b>	<b>7,5</b>	<b>8</b>
<b>Gewogen oordeel</b>		<b>7,6</b>

## 4 Presteren volgens belanghebbenden

### 4.1 Beoordelingskader

Bij presteren volgens belanghebbenden stelt de visitatiecommissie zich op de hoogte van de mening van belanghebbenden. Belanghebbenden geven hun oordelen in de vorm van rapportcijfers over:

- de mate waarin men tevreden is over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Bij voorkeur op basis van de indeling naar prestatievelen.
- de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie.
- de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Ook geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst van verbeterpunten per belanghebbendengroep.

### 4.2 Werkwijze

De visitatiemethodiek onderscheidt 3 categorieën van belanghebbenden voor de corporatie: de gemeente(n), de huurders en overige partijen (zoals zorg- en welzijnsinstellingen). De corporatie heeft de visitatiecommissie een overzicht aangereikt met haar belanghebbenden in het werkgebied. In goed overleg is tussen de corporatie en de visitatiecommissie afgesproken met welke partijen een gesprek zou plaatsvinden. Tevens is besproken welke partijen alleen door middel van een schriftelijke enquête bevestigd zouden gaan worden. In de bijlagen is een overzicht opgenomen van de partijen waarmee de visitatiecommissie 'face-to-face' heeft gesproken en welke partijen alleen de schriftelijke enquête hebben ingevuld.

Alle belanghebbenden hebben ter voorbereiding op het gesprek en/of de schriftelijke enquête, een factsheet ontvangen met daarin de belangrijkste prestaties van de corporatie in de visitatieperiode. Deze factsheet is toegevoegd aan de bijlagen.

De beoordeling van de prestaties van de corporaties door de belanghebbenden is zowel op de gesprekken als op de schriftelijke enquête gebaseerd en betreft uitsluitend de visie van de desbetreffende belanghebbende, niet van de visitatiecommissie.

In de schriftelijke enquête zijn extra vragen opgenomen die de mogelijkheid bieden de corporatie te scoren in het Reputation Quotiënt Model: de reputatie monitor. Alhoewel dit geen onderdeel uitmaakt van de visitatiemethodiek, geeft het de corporatie een mooi algemeen inzicht in hoe de belanghebbenden in het werkgebied naar de corporatie kijken.

### 4.3 Belanghebbenden in het werkgebied

TBV Wonen is werkzaam in de gemeente Tilburg. De visitatiecommissie heeft met diverse belanghebbenden gesproken c.q. hen via een schriftelijke enquête bevestigd. Hieronder wordt een beeld van de gesprekpartners geschetst.

### *Gemeente Tilburg*

Tilburg is een gemeente in Noord-Brabant en omvat naast de gelijknamige stad Tilburg tevens de dorpen Berkel-Enschot en Udenhout. Per 1 april 2016 had de gemeente 212.943 inwoners, waarmee het de zesde gemeente van Nederland is. Tilburg maakt deel uit van stedelijk netwerk BrabantStad. Tilburg is tot stad geworden door de opkomst van de textielindustrie, met name de wollenstoffen-industrie.

De eenzijdige nadruk op de wollenstoffenindustrie zoals die in Tilburg bestond leidde tot grote moeilijkheden toen omstreeks 1960 deze industrie in problemen kwam en de één na de andere fabriek haar poorten sloot. Hoewel een aantal aan de textielindustrie toeleverende bedrijven bijtijds het roer konden omgooien, diende de stad nieuwe economische activiteiten aan te trekken. Dit werd deels bereikt door oriëntatie op de dienstensector en het onderwijs en deels door een veelzijdiger industriële bedrijvigheid te stimuleren en nieuwe bedrijven aan te trekken. De industrie is tegenwoordig niet meer afhankelijk van een enkele industrietak, maar ze is modern en veelzijdig. Allerlei ondernemingen, waaronder diverse uit het buitenland, hebben hier hun hoofdkantoor gevestigd. Vooral de chemische industrie, voedingsmiddelenindustrie, medische technologie en fijnmetaal spelen een belangrijke rol.

TBV Wonen heeft bijna 7.000 woningen in Tilburg. Met de gemeente zijn prestatieafspraken gemaakt. De visitatiecommissie heeft gesproken met de heren B. de Vries, wethouder wonen en A. Latijnhouters, ambtenaar.

### *Huurdersbelangenorganisatie TBV Wonen*

De HBO (huurdersbelangenorganisatie) is een vereniging die wordt gevormd door huurders. Huurders kiezen het bestuur van de HBO. Eén van de zaken die in de afspraken met TBV Wonen (het Convenant) is vastgelegd is, is dat TBV Wonen als verhuurder verplicht is met haar huurders te overleggen over onderwerpen die voor woningen en omgeving van wederzijds belang zijn. Het gaat er om dat de huurder de mogelijkheid heeft om deel te nemen, betrokken wordt en inspraak heeft in het overleg met de verhuurder. Daarnaast is het uitwisselen van informatie een voorwaarde. De HBO overlegt met de directie van TBV Wonen over onderwerpen die voor alle huurders van TBV Wonen van belang zijn. Dat kan gaan over wensen, vragen, maar ook klachten. Daarnaast beslist de HBO mee over een aantal zaken zoals de huurverhoging en de hoogte en samenstelling van de servicekosten.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer G. Klaassen, voorzitter, de heer G. Beemer, penningmeester, de heer C. van der Staak, secretaris, mevrouw R. van Beurden en de heer W. Jansen.

### *Maatschappelijke instellingen*

- **Schakelring:** is een zorgorganisatie in Midden-Brabant. Aan voornamelijk ouderen en chronisch zieken levert zij deskundige zorg. Zij biedt diverse woonvormen en ondersteunende diensten aan in één van de woonzorgcentra of thuis in de omliggende wijken.
- **De Wever:** is dé organisatie op het gebied van ouderenzorg in Tilburg. De Wever levert zorg, behandeling of diensten in een van de locaties of aan huis.
- **Kompaan en De Bocht:** biedt hulpverlening aan kinderen, jongeren, vrouwen, mannen en gezinnen met problemen op het gebied van ontwikkeling en veiligheid (geweld in afhankelijkheidsrelaties).
- **Prisma:** biedt zorg aan mensen van alle leeftijden met alle soorten beperkingen. Het werkgebied is heel Noord-Brabant.

- **ContourdeTwern:** brede welzijnsorganisatie die sociaal werk uitvoert in Midden-Brabant, Dordrecht en Krimpen aan de IJssel.
- **MOM:** is een afkorting voor Maatschappelijke OntwikkelingsMaatschappij. Acht Tilburgse partners, Tiwos, WonenBreburg, TBV Wonen (alle drie woningcorporaties), Thebe (Thuiszorg), ContourdeTwern (Welzijn), De Wever (ouderenzorg), GGD Hart voor Brabant (gezondheid) en IMW Tilburg (maatschappelijk werk), slaan de handen in elkaar om samen echt het verschil in de wijk te maken. De taak van de MOM is om de plannen, activiteiten en projecten van de deelnemende organisaties in Tilburg te coördineren en te verbinden. Een voor Nederland uniek initiatief waarmee goede voornemens echt worden omgezet in daden. Daden die ervoor zorgen dat mensen en werkers in de wijk merken dat de MOM een meerwaarde heeft. De MOM gaat niet meteen nieuwe projecten verzinnen, maar juist bestaande projecten met elkaar verbinden zodat ze elkaar versterken. MOM opereert dichtbij bewoners en werkers juist specifiek in de Tilburgse wijken Kruidenbuurt en Groenewoud.
- **Amarant:** biedt ondersteuning, zorg en behandeling aan mensen met een beperking en/of autisme in iedere levensfase, variërend van lichte ondersteuning aan huis tot zeer intensieve specialistische zorg.
- **SMO Traverse:** is een organisatie voor maatschappelijke opvang in Midden-Brabant en verzorgt thuis- en daklozenopvang en verslavingszorg in Tilburg.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de dames L. Smits (Kompaan de Bocht) en F. van de Oetelaar (Amarant) en de heren J. Moolenschot (Schakelring), J. Roorda (De Wever), J. de Bruijn, (Prisma), H. Crielaars (SMO Traverse), G. Mevis (ContourdeTwern), R. Embregts (MOM) en J. Pooye (Amarant).

### *Collega-corporaties*

In het werkgebied van TBV Wonen werken meerdere corporaties zoals

- Tiwos, Tilburgse Woonstichting, 7.500 woningen in Tilburg en Berkel-Enschot
- 't Heem biedt thuiszorg, zorg in woon- en zorggebouwen en activiteiten aan senioren en verhuurt woningen in de dorpen Udenhout, Berkel-Enschot, Haaren, Helvoirt en Biezenmortel. In totaal bijna 1.000 verhuureenheden.
- WonenBreburg, verhuurt woningen in Tilburg (circa 18.000) en Breda (circa 9.000)
- Leystromen verhuurt ongeveer 9.500 woningen in de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Gilze en Rijen, Goirle, Hilvarenbeek en Oisterwijk.

De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw H. Jager ('t Heem) en de heren H. Pars (bestuurder WonenBreburg) en R. Marx (directeur-bestuurder Leystromen).

## **4.4 Belanghebbenden over TBV Wonen**

### **4.4.1 Typering van TBV Wonen**

Aan de belanghebbenden is gevraagd TBV Wonen in een aantal woorden te typeren. In onderstaand plaatje is de uitkomst hiervan weergegeven. TBV Wonen wordt getypeerd als betrouwbaar, menselijk en betrokken.



#### 4.4.2 De beoordeling van de tevredenheid van belanghebbenden over TBV Wonen

##### Gemeente

##### **Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties: 7,6**

De gemeente Tilburg is tevreden over de maatschappelijke prestaties van TBV Wonen. Alle onderdelen scoren een 8, behalve de kwaliteit van wijken en buurten. Dit komt omdat TBV Wonen in geen enkele wijk een dominante positie heeft en dus ook niet het verschil kan maken. Maar daar waar TBV Wonen actief is, doet zij goede dingen. De gemeente ziet TBV Wonen als een diesel die langzaam op gang komt maar als ze eenmaal loopt, wel meters maakt. Dit is bijvoorbeeld goed te zien op het terrein van duurzaamheid. Zij heeft zich goed georiënteerd en voorbereid en pakt nu de woningen aan. Ook op het gebied van betaalbaarheid is de gemeente zeer tevreden, dat komt steeds centraler in het beleid van TBV Wonen te staan.

##### **Tevredenheid over de relatie en communicatie: 8,0**

De gemeente is tevreden over de relatie en de communicatie. Er is in Tilburg een goed systeem ontwikkeld met bestuurlijk overleg, woonvisies, convenanten en prestatieafspraken. Iedereen kent zijn plek en rol. Ook TBV Wonen speelt daar zijn rol goed in.

##### **Tevredenheid over de invloed op beleid: 8,0**

Hetzelfde geldt over de tevredenheid van de mate van invloed op het beleid. Via het uitgewerkte systeem van prestatieafspraken is duidelijk wie wat doet en worden de opgaven in Tilburg goed opgepakt. Iedereen draagt daaraan bij naar kunnen.

De genoemde verbeterpunten (zie paragraaf 4.4.4) richten zich vooral de wens van de gemeente dat TBV Wonen iets experimenteler zou mogen worden.

#### *Huurders*

##### ***Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties: 8,4***

De HBO-TBV Wonen is zeer tevreden over 'hun' TBV Wonen. De huurder staat centraal. Zij zijn trots op de prestaties van TBV Wonen. Bijvoorbeeld het lef om een groot complex ter beschikking te stellen voor de opvang van asielzoekers. Maar ook de kwaliteit van het woningbezit. Alles staat er prima bij. De afspraken die gemaakt worden, worden door TBV Wonen altijd nagekomen.

##### ***Tevredenheid over de relatie en communicatie: 8,0***

Over het algemeen is de HBO-TBV Wonen tevreden over de relatie en de communicatie, wat ook wel blijkt uit de score van een gemiddelde 8. Zo nu en dan zou TBV Wonen hen eerder kunnen informeren over ontwikkelingen, maar tegelijkertijd vinden ze ook dat zij niet alles hoeven te weten. Je kunt ook overvoerd worden met informatie. Er loopt ook al veel informatie en communicatie via het Stedelijk Bewoners Overleg waar alle huurdersorganisaties in verenigd zijn.

Er is geen regelmatig contact (meer) met de raad van commissarissen van TBV Wonen. Wel wordt het contact informeel via gezamenlijke projectbezoeken onderhouden.

##### ***Tevredenheid over de invloed op beleid: 8,0***

De HBO-TBV Wonen is ook tevreden over de invloed op het beleid. Daar waar nodig worden zij betrokken en kunnen zij hun mening geven. Zij zijn nu samen met TBV Wonen aan het kijken hoe deze betrokkenheid gemoderniseerd kan worden.

De genoemde verbeterpunten (zie paragraaf 4.4.4) richten zich vooral op de interne communicatie van TBV Wonen (dat iedereen weet welke afspraken er zijn gemaakt), het weer open stellen van het kantoor 's middags en het tonen van trots over de prestaties. Want TBV Wonen doet het gewoon heel erg goed.

#### *Overige partijen*

##### ***Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties: 7,8***

De overige belanghebbenden zijn ook ruim voldoende tevreden over de prestaties van TBV Wonen. In de prestatieafspraken is duidelijk opgenomen welke doelen nagestreefd worden. TBV Wonen wordt gezien als een doener. En zij doet wat ze zegt.

##### ***Tevredenheid over de relatie en communicatie: 7,7***

De tevredenheid over de relatie en de communicatie wordt door de overige belanghebbenden als ruim voldoende beoordeeld. TBV Wonen is een prettige partij in Tilburg. De stakeholdersbijeenkomsten worden over het algemeen gewaardeerd, alhoewel er wel enige stakeholdersbijeenkomstenmoeheid lijkt te ontstaan: iedereen moet ze organiseren en iedereen komt 'braaf' maar is dit niet anders en efficiënter en effectiever te organiseren?

##### ***Tevredenheid over de invloed op beleid: 7,0***

Alhoewel er over het algemeen goede scores gegeven worden over de tevredenheid over de invloed op het beleid, is in de gesprekken ook geconstateerd dat vooral zorg- en welzijnsorganisaties zich zorgen maken op de voorbereidingen voor de toekomst. Volgens hen zullen de gemeente, de woningcorporaties en de zorg- en welzijnsinstellingen zich nadrukkelijk bezig moeten gaan houden met



de verwachte ontwikkelingen op de lange termijn en de mogelijke invloed daarvan op het wonen in Tilburg. Maar dit gaat uiteraard niet alleen TBV Wonen aan.

De corporaties in Tilburg werken goed samen en zijn tevreden over de invloed die ze op elkaar hebben in relatie tot het realiseren van de prestatieafspraken.

De genoemde verbeterpunten (zie paragraaf 4.4.4) zijn diverser dan bij de andere 2 categorieën belanghebbenden maar dat is ook wel verklaarbaar door de diversiteit van deze groep belanghebbenden. Vanuit zorg en welzijn is vooral de wens verwoordt meer gezamenlijk op te trekken met betrekking tot de opgaven die in de toekomst op ons afkomen.

#### 4.4.3 Totaal overzicht cijfermatige oordelen belanghebbenden

In onderstaande tabel zijn alle cijfermatige oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Deze cijfers zijn zowel aan de gesprekken als aan de schriftelijke enquêtes ontleend.

	Prestatievelden	huurders	gemeente	overige belanghebbenden	gemiddelde cijfer
	<i>Aantal respondenten</i>	<i>n = 5</i>	<i>n = 2</i>	<i>n = 12</i>	<i>n = 19*</i>
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	1. huisvesting primaire doelgroep	9,0	8,0	7,8	8,3
	2. huisvesting bijzondere doelgroepen	8,0	8,0	8,1	8,0
	3. kwaliteit woningen en woningbeheer	9,0	8,0	8,0	8,3
	4. (des)investeren vastgoed	9,0	8,0	7,6	8,2
	5. kwaliteit wijken en buurten	7,0	6,0	7,5	6,8
	6. overige / andere prestaties	-	-	-	-
	Totaal	8,4	7,6	7,8	7,9
	De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie	8,0	8,0	7,7	7,9
	De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	8,0	8,0	7,0	7,7

\*de drie categorieën belanghebbenden scoren allen even zwaar in de eindscore per onderdeel, ondanks het verschillende aantal respondenten.

#### 4.4.4 Aangedragen verbeterpunten door belanghebbenden

Zowel in de gesprekken als in de schriftelijke enquêtes hebben belanghebbenden (individueel) waar mogelijk verbeterpunten aangegeven voor TBV Wonen. Deze punten zijn gebundeld en worden per categorie belanghebbenden hieronder letterlijk en zonder interpretatie weergegeven:

##### *Gemeente*

- nog vernieuwender zijn
- experimenten
- durf / lef

### *Huurders*

- interne communicatie verbeteren
- kantoor 's middags open
- toon meer trots

### *Overige belanghebbenden*

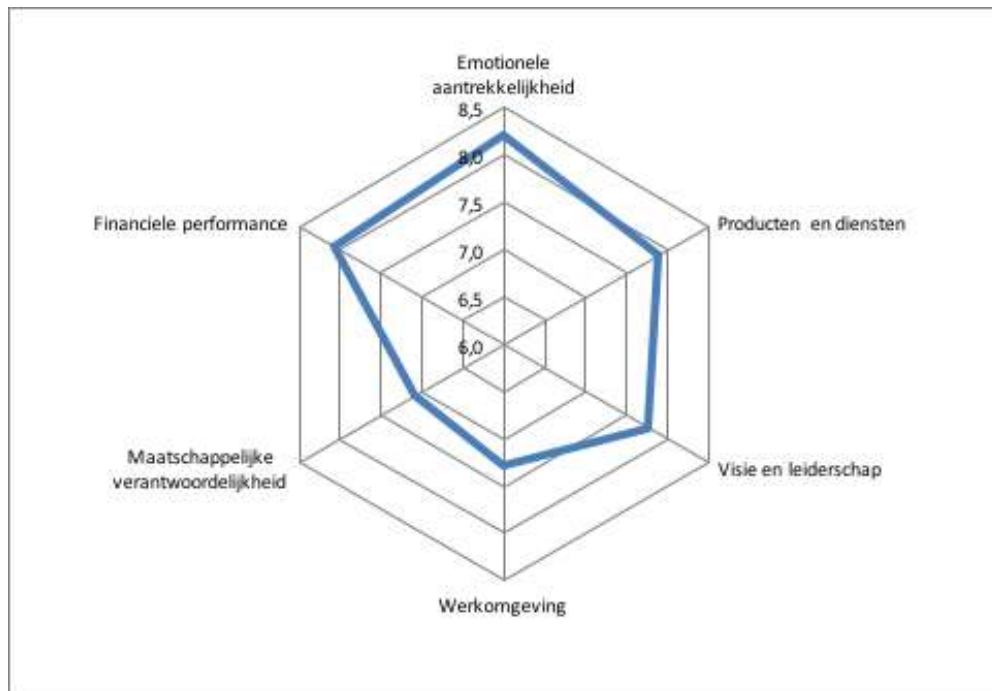
- kantoor 's middags weer open
- bewust weer samenwerking zoeken
- samenwerking met marktpartijen effectueren en doorontwikkelen
- verwachtingen grote huurders ophalen en vertalen naar beleid
- dienstverlening aan ouderen
- jaarlijks bestuurlijk gesprek over inzet komend jaar
- gezamenlijke initiatieven t.b.v. jongerenhuisvesting
- minder bureaucratisch
- samenhangend vastgoed beleid ontwikkelen met zorgaanbieders en gemeenten
- huurdersklachten sneller en adequater oplossen
- reactie sneller op storingen bij ouderen
- vast overleg tussen managers met opgaven per wijk/ buurt
- gezamenlijke initiatieven voorkomen schulden
- scherper profiel.

## **4.5 TBV Wonen's reputatie**

In de voorgaande paragraaf staan drie thema's centraal, namelijk de prestaties, de mate van invloed van de belanghebbenden op de corporatie en relatie en wijze van communicatie. Er zijn natuurlijk meer elementen die het algemene oordeel van de belanghebbenden over de corporatie bepalen. Daarom heeft de visitatiecommissie, naast het gesprek met divers belanghebbenden en de cijfermatige oordelen die de visitatiemethodiek vereist, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over TBV Wonen (de reputatie van TBV Wonen). Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever die de belanghebbenden via vragen hebben gescoord. Dit is dus aanvullend op de visitatiemethodiek en staat los van de beoordelingen die conform de visitatiemethodiek zijn gevraagd. Het biedt de corporatie extra inzicht in het beeld dat belanghebbenden van haar hebben.

TBV Wonen scoort een **7,7** voor haar reputatie. Dat is een cijfer dat weergeeft dat TBV Wonen een uitstekende reputatie heeft.

In onderstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model:



In de bijlagen is het overzicht opgenomen van alle scores op de 19 elementen waaruit het Reputatie Quotiënt Model bestaat.

Hoog zijn de scores op emotionele aantrekkelijkheid (men heeft een goed gevoel bij en vertrouwen in TBV Wonen) financiële performance (men vindt dat TBV Wonen goede vooruitzichten voor de toekomst heeft). Iets lager dan het gemiddelde scoren de maatschappelijke verantwoordelijkheid (dit komt vooral doordat het steunen van goede doelen door TBV Wonen lager wordt gewaardeerd (met een 6,4).

## 4.6 Bewonderpunten en verwonderpunten

### Bewonderpunten

- De trots van de HBO TBV Wonen op TBV Wonen.
- Diverse belanghebbenden geven expliciet aan dat TBV Wonen de afgelopen jaren veranderd is: de aandacht is meer naar mensen gegaan in plaats naar stenen.

### Verwonderpunten

- Het ontbreken van regelmatig formeel contact tussen de HBO TBV Wonen en de raad van commissarissen.
- Enerzijds de tevredenheid van gemeente en corporaties over de ontwikkelde samenwerkingsstijl via het Convenant Wonen en anderzijds het ontbreken van de inbreng van de zorg- en welzijnsinstellingen daarbij.

## 5 Presteren naar Vermogen

### 5.1 Beoordelingskader

De visitatiecommissie beoordeelt of TBV Wonen voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. De commissie oordeelt over de financiële continuïteit (houdt men het maatschappelijk vermogen voldoende op peil), de doelmatigheid (werkt men aan een sobere bedrijfsvoering) en een verantwoorde inzet van vermogen.

### 5.2 Relevante ontwikkelingen

De wereld waarin corporaties opereren is gedurende de visitatieperiode volop in beweging geweest. Dat heeft ook zijn weerslag gehad op de financiële positie en perspectieven. Begin 2012 deed het Vestia-debacle zich voor, gevolgd door een saneringsheffing. In 2013 werd de verhuurderheffing geïntroduceerd. Met de vaststelling van de Woningwet medio 2015 werden ook nieuwe financieel-administratieve opdrachten vastgelegd (scheiding DAEB en niet-DAEB).

### 5.3 Financiële continuïteit

De commissie beoordeelt in hoeverre en hoe TBV Wonen haar financiële positie als maatschappelijke onderneming duurzaam op peil houdt. Daartoe heeft de commissie gesprekken gevoerd met de bestuurder, het managementteam en leden van de raad van commissarissen en heeft kennisgenomen van de beschikbare cijfers van het CFV en later Autoriteit woningcorporaties, en het WSW. Ook is gebruik gemaakt van de beschikbare gegevens bij het Aedes Benchmark Centrum (ABC), onder andere voor de meest recente CiP-rapportage.

## De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

In onderstaande tabel zijn de scores op de diverse parameters opgenomen.

Ratio's	2013	2014	2015	2016
Continuïteitsoordeel	Geen opmerking of interventie	Interventie v.w.b. kwaliteit van de informatie	Geen opmerking of interventie	2 opmerkingen over rechtmatigheid
Solvabiliteit (norm WSW > 20%)	25%	29%	34%	34%
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	2,0	2,2	2,1	2,4
Loan to value (norm WSW < 75%)	75%	65%	64%	68%
Debt Service Coverage Ratio (norm WSW >1)	n.b.	1,2	1,3	1,4

De kengetallen zijn afkomstig uit de toezicht- en oordeelsbrieven en de concept jaarrekening TBV Wonen over 2016.

TBV Wonen voldoet aan de aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen en voldoet hiermee aan het ijkpunt voor een 6.

In de visitatieperiode zijn in 2014 opmerkingen gemaakt door het CFV over de kwaliteit van de aangeleverde informatie en in 2016 door de Aw over rechtmatigheid. In beide jaren is dit naar tevredenheid weer opgelost. De kengetallen zijn allen onder de daarvoor gestelde normen gebleven.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe op basis van de volgende overwegingen:

- Door middel van scenarioberekeningen is voor de begroting 2016 en 2017 nauwe aansluiting gezocht tussen het strategische voorraadbeleid en het financiële vermogensbeleid.
- In 2016 is het financiële vermogensbeleid verder verdiept door middel van de notitie 'Financiële Strategie'.
- TBV Wonen stelt met ingang van 2017 een eigen, strengere grens op voor de loan to value. Die grens van 70% maakt het haar mogelijk nog strakker langs de grens van 75% van het WSW te opereren.

## 5.4 Doelmatigheid

Bij het onderdeel doelmatigheid wordt beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens en interviews met de bestuurders, raad van commissarissen en managementteam.

### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

TBV Wonen voldoet aan de minimale eis voor een 6, omdat de bedrijfsvoering voldoende sober en doelmatig is ten opzichte van vergelijkbare corporaties.

In de navolgende tabel illustreren we de ontwikkeling van de bedrijfslasten met enkele cijfers:

	netto bedrijfslasten		ontwikkeling netto bedrijfslasten		vhe per fte		personeelskosten/fte	
	TBV Wonen	referentie	TBV Wonen	referentie	TBV Wonen	referentie	TBV Wonen	referentie
<b>2013</b>	€906	n.b.	n.b.	n.b.	88	91	€73.175	€71.253
<b>2014</b>	€843	€900	daalt	n.b.	95	106	€65.456	€75.116
<b>2015</b>	€887	€854	stijgt	daalt	98	109	€66.213	n.b.
<b>2016</b>	€ n.b.	n.b.		n.b.	103	n.b.	€65.593	n.b.

\*Vanaf 2014 wordt gewerkt met een aangepaste definitie. Het gaat vanaf dat jaar om de geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten.

De referentiegroep is 'Gemiddeld profiel (Rf05)'.

De netto bedrijfslasten zijn lager of liggen op hetzelfde niveau van de referentiecorporaties. TBV Wonen zit in de Aedes benchmark in de kopgroep en scoort een A voor bedrijfslasten. Het aantal vhe per fte ligt wel wat lager dan het gemiddelde van de referenties maar is in de afgelopen jaren wel gestegen. Bij TBV Wonen heeft een reorganisatie in 2015 gezorgd voor bijna 10 fte minder. De stijging van 2014 naar 2015 is vooral veroorzaakt door het moeten inhuren van personeel door langdurige ziekte. De gemiddelde personeelskosten worden in de CiP niet meer bijgehouden en zijn daardoor ook niet meer vergelijkbaar.

De visitatiecommissie kent een pluspunt toe op basis van de volgende overwegingen:

- In 2014 is een reductie van ruim 9 fte afgesproken en die reductie is ook in 2015 gerealiseerd.
- Er wordt sinds kort (weer) gewerkt met het leanprincipe. Voor het verhuur- en mutatieproces is een werkgroep gestart.

## 5.5 Vermogensinzet

De visitatiecommissie heeft beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt, met aandacht voor inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering, en het uitvoeren van evaluaties.

### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**

TBV Wonen voldoet aan de norm voor een 6: zij verantwoordt en motiveert de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties.

Jaarlijks wordt bij de begroting (inclusief meerjarenbegroting) vastgesteld of de inzet van de beschikbare middelen past bij de afspraken die met de gemeente en andere corporaties in het convenant wonen zijn gemaakt. Het financiële beleid is er op gericht maximaal te kunnen (blijven) investeren in betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe op basis van de volgende overwegingen:

- Jaarlijks wordt geëvalueerd of de inzet van middelen bij de afgesproken opgaven matcht (Convenant Wonen)
- Het financiële beleid is optimaal gekoppeld aan het volkshuisvestelijk beleid van TBV Wonen. Momenteel wordt zelfs gewerkt aan een jaarlijkse cyclus om het strategische voorraadbeleid te actualiseren.
- In 2016 is het financiële vermogensbeleid uitgebreid besproken en geanalyseerd teneinde maximale investeringsruimte te kunnen (blijven) genereren.

## 5.6 Bewonder- en verwonderpunten

### **Bewonderpunt**

- TBV Wonen heeft de financiële zaakjes goed op orde. Eén van de belanghebbenden noemde TBV Wonen een 'financieel taaie club' waar je hard mee moet onderhandelen.

## 5.7 Totale beoordeling presteren naar vermogen

**De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen met een 7,7:**

(waarbij de financiële continuïteit en doelmatigheid beide 30% van de totale score bepalen en de vermogensinzet 40%).

<b>Presteren naar Vermogen</b>	<b>Beoordeling visitatiecommissie</b>
financiële continuïteit	8
doelmatigheid	7
vermogensinzet	8
<b>Oordeel</b>	<b>7,7</b>

## 6 Governance

### 6.1 Beoordelingskader

Bij Governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over:

- de besturing
- het interne toezicht
- de externe legitimering en externe verantwoording.

### 6.2 Relevante ontwikkelingen

Met de vaststelling van de nieuwe Woningwet per 1 juli 2015 zijn op gebied van de governance en de verhouding met belanghebbenden nieuwe piketpalen geslagen. Ook is in 2015 een nieuwe governance-code van kracht geworden.

### 6.3 Besturing

Besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act (Do is al beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden). De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over de kwaliteit van het proces van prestatiesturing en strategievorming van de corporatie.

#### 6.3.1 Plan

Het ijkpunt "Plan" is opgebouwd uit de onderdelen "visie" en "vertaling doelen"

#### Visie

**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**

TBV Wonen voldoet aan de minimale eis voor een 6: er is een actuele visie vastgelegd op de eigen positie en het toekomstig functioneren. In de visitatieperiode betrof dit met name het Ondernemingsplan 2013-2016. In 2016 is het nieuwe ondernemingsplan 2016-2019 ingegaan.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe op basis van de volgende overwegingen:

- TBV Wonen maakt ondernemingsplannen voor 3 jaar in plaats van 4 of meer. Alhoewel dit meer werk kost en een groter beslag op de organisatie inzet legt, doet zij dit om het Ondernemingsplan zo actueel mogelijk te houden.
- Het Ondernemingsplan is gebaseerd op een gedegen analyse van de omgeving en het eigen functioneren van TBV Wonen.
- De visitatiecommissie heeft in haar gesprekken geconstateerd dat de visie steeds een rol speelt bij besluitvorming en zowel bij medewerkers als de raad van commissarissen als richtsnoer geldt.

#### Vertaling doelen

**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**



TBV Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden, op een wijze die goed te monitoren is. Het ondernemingsplan 2013-2016 kent 7 strategische doelen, vertaald in prestatie-indicatoren inclusief de daarbij horende normen.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe op basis van de volgende overwegingen:

- Jaarlijks wordt bij de bespreking en vaststelling van de begroting het Ondernemingsplan vertaald naar SMART geformuleerde doelen.
- De doelen vormen de leidraad voor het uitwerken van de doelen in activiteiten in de afdelingsplannen.
- De afdelings-/teamplannen worden verder uitgewerkt in persoonlijke werkplannen. Hierin worden ook de persoonlijke ontwikkeldoelen vastgelegd.
- TBV Wonen werkt, herkenbaar voor de partners, doelgericht aan het realiseren van de doelen en plannen.

**De visitatiecommissie beoordeelt het meetpunt plan met een 8,0:**

Besturing / plan	Beoordeling visitatiecommissie
visie	8
vertaling doelen	8
<b>Oordeel</b>	<b>8,0</b>

6.3.2 Check

**Monitoring en rapportagesysteem**

**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**

TBV Wonen beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (financieel en inhoudelijk) vorderen. Daarmee voldoet TBV Wonen aan de minimale vereisten voor een 6.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe op basis van de volgende overwegingen:

- Het monitoring- en rapportagesysteem volgt nauwgezet de opzet en de afgesproken doelen in het Ondernemingsplan.
- Het monitoring- en rapportagesysteem is overzichtelijk en beknopt. Het biedt zo snel inzicht in de behaalde resultaten en afwijkingen van de normen.
- Het monitoring- en rapportagesysteem wordt aangevuld met een Interne controle- en auditplan.
- De kwartaalrapportages staan snel na het desbetreffende kwartaal op de agenda van de raad van toezicht.

6.3.3 Act

**Sturing bij afwijkingen**

**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

TBV Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6: de corporatie stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, in eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren, in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen.

De visitatiecommissie geeft een pluspunt omdat:

- Er wordt binnen TBV Wonen actief gestuurd op de realisatie van de doelen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van zowel acties om geformuleerde doelen alsnog te bereiken als van aanpassing van de doelen. Dit laatste is al een overweging die een rol speelt bij het formuleren van de doelen voor een specifiek jaar. Act gaat daarmee dus verder dan reageren op de kwartaalrapportages.
- TBV Wonen adequaat reageert op veranderingen in de buitenwereld en daar haar doelen op aanpast. Een voorbeeld is de locatie Jozefzorg. De huurder De Wever wilde eerder van het langlopende contract af. TBV Wonen heeft dat geaccepteerd en het pand (voordat het gesloopt zal gaan worden) ingezet als opvanglocatie voor asielzoekers.

### De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld besturing met een 7,7:

Prestatieveld besturing	Beoordeling visitatiecommissie
plan	8
check	8
act	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,7</b>

## 6.4 Intern toezicht

Het intern toezicht wordt door de visitatiecommissie aan de hand van de volgende drie meetpunten beoordeeld:

- het functioneren van de raad van commissarissen: dit wordt beoordeeld aan de hand van de criteria van de Vereniging Toezicht Woningcorporaties voor goed toezicht, waarbij vooral de actieve én zorgvuldige wijze waarop de raad van toezicht haar toezicht invult en verankert, bepalend zijn voor de hoogte van de score
- het gebruik van een toetsingskader
- het naleven van de Governancecode.

### 6.4.1 Functioneren raad van commissarissen

Het functioneren van de raad van toezicht wordt op drie onderdelen beoordeeld: samenstelling, rolopvatting en zelfreflectie van de raad van toezicht.

#### Samenstelling van de raad van toezicht

### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

TBV Wonen voldoet aan de eisen voor een 6, omdat de raad van toezicht een profielschets kent die past bij de corporatie, leden openbaar werft en aandacht besteedt aan deskundigheidsbevordering.

De samenstelling van de raad is, niet alleen naar gender, divers te noemen. Er zitten leden in met verschillende achtergronden, verschillen in kennis en met verschillende competenties. In haar gesprekken met de raad heeft de commissie de overtuiging gekregen dat de raad op een goede manier deze verschillen benut om deskundig en betrokken haar rollen in te vullen.

De visitatiecommissie kent een pluspunt toe op basis van de volgende overwegingen:

- Elk jaar wordt er minimaal 1 maal per jaar een integriteitsbevorderende activiteit uitgevoerd binnen TBV Wonen. De raad van toezicht spreekt actief met de organisatie over governance en het effect daarvan op het toezicht.
- De raad is actief in haar aandacht voor deskundigheidsbevordering, zowel als raad, maar ook als individu.

## Rolopvatting

### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**

De raad van commissarissen is zich bewust van haar rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord. Hiermee voldoet TBV Wonen aan de minimale eisen voor een 6.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe op basis van de volgende constatering:

- De raad van commissarissen heeft een visie op toezicht geformuleerd dat samen met het toezichtkader en het toetsingskader het kader vormen voor toezicht binnen TBV Wonen
- De wijze waarop de toezichtrol zeer actief en gedegen wordt ingevuld. De commissie heeft vastgesteld dat de raad er bovenop zit en kritische vragen niet schuwt.
- Het is de commissie gebleken dat de raad van commissarissen goed op de hoogte is van wat er bij de externe belanghouders speelt en daarin in zijn optreden rekening mee houdt. In zijn rol als toezichthouder, maar ook in zijn rol als werkgever en klankbord.

## Zelfreflectie

### **De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

TBV Wonen voldoet aan de eisen voor een 6 omdat de raad minstens 1 keer per jaar zowel het eigen functioneren collectief als dat van de individuele leden van de raad van commissarissen onder de loep neemt. Voor de duidelijkheid is het handiger wanneer *in* elk jaar een zelfevaluatie plaatsvindt in plaats van *over* elk jaar.

De visitatiecommissie kent een pluspunt toe op basis van de volgende overwegingen:

- TBV Wonen maakt een uitgebreid verslag van de zelfevaluatie en komt daar de volgende keer ook op terug: wat hebben we er mee gedaan?
- De raad van toezicht maakt regelmatig gebruik van externe begeleiding. Om maximale energie in de zelfevaluatie te houden en maximaal te leren en te ontwikkelen zou dit elk jaar gedaan kunnen worden.

**De visitatiecommissie beoordeelt het functioneren van de raad van commissarissen met een 7,3:**

Functioneren raad van commissarissen	Beoordeling visitatiecommissie
samenstelling	7
rolopvatting	8
zelfreflectie	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,3</b>

**6.4.2 Toetsingskader**

**Actueel toetsingskader**

**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

TBV Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat de raad van commissarissen een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven.

De visitatiecommissie kent een pluspunt toe op basis van de volgende overwegingen:

- Het toetsingskader omvat vele uitgewerkte elementen en heeft daarmee een hoge mate van compleetheid.
- De commissie heeft vastgesteld dat het toetsingskader actief gebruik wordt bij besluitvorming.

**6.4.3 Governancecode**

**Naleving governancecode**

**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**

TBV Wonen leeft de governancecode na, zij past de bepalingen uit de code toe in de hele visitatieperiode. Daarmee voldoet TBV Wonen aan de vereisten voor een 6.

De commissie heeft naar aanleiding van de gesprekken de stellige overtuiging dat de raad van commissarissen een grote drive heeft om op een zo goed mogelijke manier haar rollen in te vullen op een manier die verder gaat dat het voldoen aan alleen de formele vereisten uit de code. De raad ziet de Governancecode als de minimale vereisten waaraan voldoen moet worden en niet als de norm.

De visitatiecommissie kent 2 extra punten toe op basis van de volgende overwegingen:

- Bij de invoering van de nieuwe governancecode in 2015 heeft de top van de organisatie samen met de raad van toezicht een zogenaamde doorlevingssessie gehouden om alle aspecten van de nieuwe code tot zich door te laten dringen.
- De commissie heeft in haar gesprekken vastgesteld dat er een groot commitment bij de leden van de raad van commissarissen ligt om de governancecode na te leven en in haar functioneren deze te overtreffen.

**De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld intern toezicht met een 7,4:**

Prestatieveld intern toezicht	Beoordeling visitatiecommissie
functioneren raad van commissarissen	7,3
toetsingskader	7
governancecode	8
<b>Oordeel</b>	<b>7,4</b>

**6.5 Externe legitimering en verantwoording**

Bij dit onderdeel beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie belanghebbenden bij beleidsvorming betreft en met hen een dialoog voert over de uitvoering van het beleid. Tevens wordt beoordeeld of de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

**6.5.1 Externe legitimatie**

**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.**

TBV Wonen voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode en de Overlegwet. Daarmee is een 6 gegarandeerd.

Zowel bij TBV Wonen als in het netwerk waarbinnen TBV Wonen functioneert in Tilburg is een hoge bereidheid naar elkaar te luisteren en met elkaar samen te werken. Zowel TBV Wonen, als ook de andere partners organiseren regelmatig bijeenkomsten waarin men met elkaar van gedachten wisselt over ontwikkelingen en toekomstige issues en hoe daar samen op in te spelen. Het op stedelijk niveau georganiseerd zijn van het tripartite overleg met alle corporaties als min of meer 1 partij is illustratief voor de wijze waarop partners met elkaar optrekken en een weg hebben gevonden om samen te werken en tegelijkertijd de eigenheid van de participanten te bewaren.

De visitatiecommissie ziet aanleiding voor twee pluspunten op grond van de volgende overwegingen:

- TBV Wonen is zeer actief in haar contacten met de belanghebbenden. Naast de intensieve bilaterale contacten, organiseert TBV Wonen periodiek een grote stakeholdersbijeenkomst. TBV Wonen geeft daarbij inzicht in haar visie en strategie, maar luistert ook naar de inbreng van de belanghebbenden om deze goed op de behoeften af te stemmen.
- TBV Wonen participeert ook actief in de stakeholdersbijeenkomsten die andere belanghebbenden organiseren en is daar een graag geziene gast, vanwege haar bereid mee te werken aan oplossingen voor problemen.
- TBV Wonen zoekt actief het verantwoording afleggen op.

## 6.5.2 Openbare verantwoording

### De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

TBV Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht.

De visitatiecommissie kent op grond van de volgende overwegingen een pluspunt toe:

- Het jaarverslag is opgebouwd aan de hand van het Ondernemingsplan en biedt daarmee maximale inzichtelijkheid in de doelen en de realisatie daarvan.
- Het jaarverslag en de jaarrekening op de website zijn geplaatst.
- Het jaarverslag een uitgebreide verantwoording van de raad van commissarissen bevat.

### De visitatiecommissie beoordeelt externe legitimatie en openbare verantwoording met een 7,5:

Prestatieveld externe legitimatie en openbare verantwoording	Beoordeling visitatiecommissie
externe legitimatie	8
openbare verantwoording	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,5</b>

## 6.6 Bewonder- en verwonderpunten

### Bewonderpunten

- ‘Good governance’ is bij TBV Wonen meer dan een formaliteit.
- De PDCA-cyclus is goed uitgewerkt, beschreven en werkt volledig.
- TBV Wonen heeft hart voor de stad en haar bewoners. De mogelijkheden van TBV Wonen worden daartoe tot het uiterste benut.

### Verwonderpunt

- Het contact met de huurderbelangenorganisatie verloopt niet optimaal. Dit is deels terug te voeren op de stedelijke structuur, waar de corporaties gezamenlijk met de gemeenten en het Stedelijk Bewoners Overleg (een stedelijke koepel van huurdersorganisaties van de betrokken corporaties) tot de Woonvisie komen en prestatieafspraken maken.  
Dit lijkt de tafel waar zaken worden gedaan, waardoor het overleg binnen de corporatie onder andere door de huurders minder belangrijk wordt gevonden. Het is aan de huurdersbelangenorganisatie, de bestuurder en de raad van commissarissen om hier een betere en passende inhoud aan te geven.

## 6.7 Totale beoordeling Governance

De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld Governance in totaliteit met een 7,5:

Governance	Beoordeling visitatiecommissie
besturing	7,7
intern toezicht	7,4
externe legitimatie en verantwoording	7,5
<b>Oordeel</b>	<b>7,5</b>

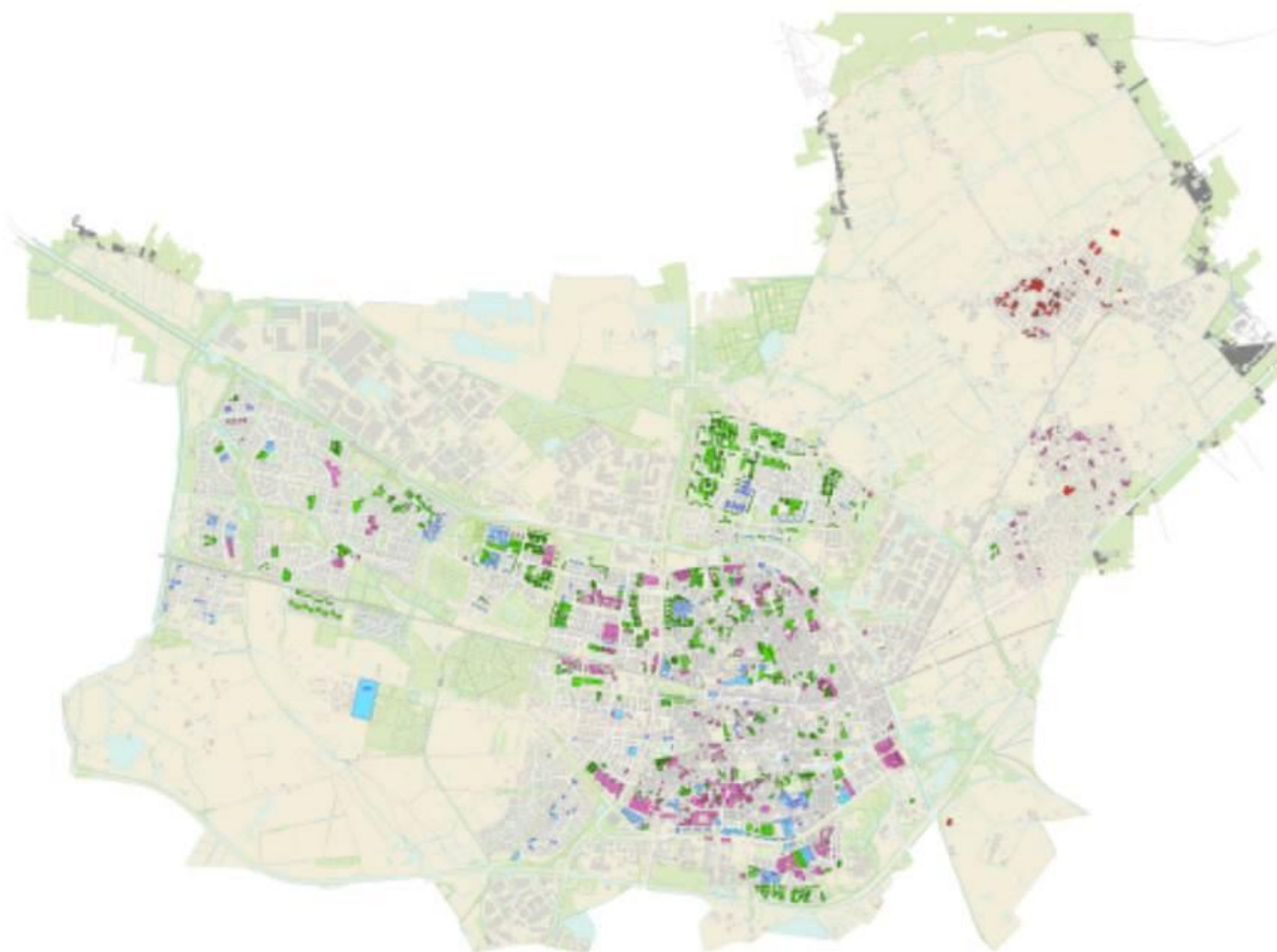
## **7 Bijlagen**

- Position paper
- Factsheet maatschappelijke prestaties
- Reputatie Quotiënt Model TBV Wonen
- Overzicht geïnterviewde personen
- Korte cv's visitatoren
- Onafhankelijkheidsverklaringen Cognitum en visitatoren
- Meetschaal
- Werkwijze visitatiecommissie
- Bronnenoverzicht
- Uitgebreid overzicht prestaties



**Position paper**

## Position paper TBV Wonen



**Bezit: blauw TBV Wonen**

*Het huisvesten van mensen die daarbij een helpende hand kunnen gebruiken is onze belangrijkste opdracht, daar werken we dagelijks aan.*

TBV Wonen start in het tweede kwartaal 2017 met haar derde visitatie over de periode 2013 tot en met 2016. De voorgaande visitaties hebben nieuwe inzichten gegeven, die tot verbeteringen hebben geleid in het handelen van TBV Wonen.

In deze visitatieperiode vigeerden twee Ondernemingsplannen en twee Convenanten Wonen. Ondernemingsplan 2013-2016 “Gewoon excellent” en Ondernemingsplan 2016-2019 “Toekomstbestendig”, Convenant Wonen 2010-2015 en Convenant Wonen 2015-2020. De tijdshorizon van het laatste Ondernemingsplan en Convenant is voor beiden nog niet afgelopen. TBV Wonen is een lerende organisatie die open staat voor feedback van alle belanghebbende partijen. Het is een degelijke, betrouwbare organisatie met een hoog ambitieniveau, die haar afspraken nakomt. Wij zijn ervan overtuigd dat onze doelstellingen enkel behaald kunnen worden door samen te werken met andere partijen.

Wij willen goede betaalbare woningen aanbieden in Tilburg en we willen ook dat deze woningen beschikbaar komen voor de mensen die op ons zijn aangewezen. Dat willen we doen we op een “gewoon” excellente manier, omdat onze huurders en woningzoekenden dat verdienen. Excellent betekent voor ons dat de kwaliteit van onze woningen en de dienstverlening meer dan goed moeten zijn. Maar ook de leefomgeving waarin onze huurders wonen is van groot belang. De leefbaarheid staat onder druk door Woningwet 2015 en extramuralisering en daarom werken wij nauw samen met onze bewoners en partners in de stad om die leefbaarheid te vergroten. Het zijn immers de buurten en de wijken die van grote invloed zijn op het woongenot van onze bewoners, waarbij het ook gaat om waardecreatie van ons bezit.

Met onze bewoners en maatschappelijke partners ontwikkelden wij zorgvastgoed, woningen voor studenten en reguliere woningen. Ontwikkelen doen wij op een duurzame manier, omdat we ervan overtuigd zijn dat er een einde komt aan het gebruik van fossiele brandstoffen. In ons Ondernemingsplan 2016-2019 “Toekomstbestendig” wordt nul op de meter de standaardnorm per 1 januari 2018 bij nieuwbouw en renovatie.

In de vorige visitatie werd gesteld, dat TBV Wonen in zeer belangrijke mate invulling gaf aan de opgaven die zij zichzelf heeft opgelegd en die voortvloeien uit de afspraken met de stakeholders. Het maatschappelijk presteren werd als goed beoordeeld, net als de financiële sturing en inzet van het vermogen. De mate van efficiency was zelfs prijzenswaardig, gelet op de lage bedrijfslasten. De kwaliteit van het management was goed, een vitale organisatie die opgewassen was tegen de taken en uitdagingen waarvoor zij zich gesteld zag. Op deze kwalificaties en prestaties zijn we heel trots, maar we beseften tegelijkertijd dat er weer een belangrijke periode aan kwam. Ons Ondernemingsplan hebben wij hierdoor meer gericht op het toekomstbestendig maken van de organisatie.

We wilden de ambities scherper stellen, meer focussen en we wilden nog iets beter presteren. In de vorige visitatieperiode was er sprake van een economische en financiële crisis. Door verhuurdersheffing en saneringsheffing en de mogelijkheid voor corporaties om deze heffingen te compenseren in de huurprijzen kwam betaalbaarheid van de woningen hierdoor in het gedrang.

### **Opgaven en ambities**

Van oudsher was TBV Wonen een voornamelijk op vastgoed georiënteerd bedrijf en we zijn veranderd in een mensgerichte, meer op samenwerking gerichte woningcorporatie. In de

afgelopen vier jaar was onze ambitie om de volgende stap te zetten, om de organisatie te veranderen in een “gewoon” excellente onderneming op diverse terreinen. De ambitie was om de dienstverlening aan de huurders, te verhogen naar een score van 8,3. Dat is helaas niet gelukt. In de continue meting van KWH kwamen we eind 2016 uit op een 8. Een mooi goed cijfer, maar in onze ogen nog niet excellent.

Al sinds de 90 er jaren stellen woningcorporaties, de Gemeente en de bewoners een Convenant Wonen op. Hierin worden prestatieafspraken gemaakt. Op het gebied van de ontwikkeling van de kernvoorraad is Rigo in 2009, 2013 en 2016 gevraagd onderzoek te doen om de prestatieafspraken te onderbouwen.

**Doelen: Convenant 2010-2015**

Gemeentelijk niveau	Doel 2015	Stand 2010	Stand 2015	Realisatie 2010-2015
sociale voorraad	27.800	28.665	29.102	+1.302
kernvoorraad	21.000	25.077	21.303	+ 303
Energetische verbeteringen	4000		4460	+ 460

**Doelen TBV Wonen: Ondernemingsplan 2013-2016 en Ondernemingsplan 2016-2019 (deels)**

TBV Wonen	Doel	Realisatie
Zorgwoningen	230	235
Woningen	300	612
Goedkope voorraad	Behouden 81%	83% (2% toegenomen)
Energetische verbeteringen	400	699

In ons Ondernemingsplan 2013-2016 “Gewoon excellent” hebben we de doelen zo smart mogelijk gesteld. De opgaven waar TBV Wonen zich in de afgelopen periode voor gesteld zag, hadden betrekking op het weer betaalbaar houden of maken van de volkshuisvesting. Betaalbaarheid kwam weer stevig op de agenda en TBV Wonen heeft een stevige ambitie gerealiseerd door het bouwen van een groot studentencomplex (705 eenheden incl. 250 onzelfstandige eenheden) in het centrum van de stad. Maar ook bouwde TBV Wonen 235 zelfstandige woningen voor de ouder wordende bevolking (173 zorgwoningen) in combinatie met zorgpartijen die op termijn goede zorg kunnen bieden aan onze bewoners (62 verpleegeenheden). Onze doelstellingen op het realiseren van nieuwbouwwoningen zijn volledig gerealiseerd. We hebben het aandeel van de goedkope voorraad niet alleen behouden, maar ook vergroot in de periode 2013-2016 van 81% naar 83%.

Ongeveer 33% van het bezit van TBV Wonen is geschikt voor ouderen en zijn levensloop bestendig.

Duurzaamheid is bij TBV Wonen in de afgelopen periode hoog op de agenda gekomen. We hebben 699 woningen duurzaam verbeterd naar gemiddeld label B en inmiddels stelt TBV Wonen in haar nieuwste Ondernemingsplan 2016-2019 “Toekomstbestendig” dat nul op de meter vanaf 1 januari 2018 de norm wordt bij nieuwbouw en renovaties. In 2016 hebben we een pilot uitgevoerd voor 4 woningen in het bestaande gestapelde bezit, die zijn gerenoveerd op het niveau van nul op de meter.

De scores in de continue kwaliteitsmeting (KWH) zijn goed, rond het cijfer 8,0. Eind 2016 stond TBV Wonen op de derde plaats in de ranking van KWH in haar grootteklasse.

We hebben 27 stagiaireplekken verzorgd aan studenten (doel: 25) en 18 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan een baan geholpen (doel: 25).

De bestuurder geeft voor de behaalde resultaten, afgezet tegen de prestaties en ambities een 8

### **Belanghebbenden**

De relatie met belanghebbenden is goed. Samenwerking is erg belangrijk en verloopt in Tilburg buitengewoon goed. Met de huurdersorganisaties (Huurdersbelangenorganisatie en huurderscommissies) wordt periodiek goed overlegd over beleidsmatige, organisatorische en praktische zaken die de huurders betreffen. Met de Gemeente wordt gesproken over de uitgangspunten en de uitvoering van het Convenant, Hierbij zijn de Huurdersbelangenorganisaties direct en actief betrokken als onderhandelingspartij. Ook deze overleggen vinden in goede harmonie plaats, waardoor de prestatieafspraken al sinds 1995 in een Convenant worden vastgelegd.

TBV Wonen bezit veel zorgvastgoed en onderhoudt dan ook veel contacten met zorgpartijen. De scheiding van wonen en zorg en de introductie van de normatieve huisvestingscomponent heeft de relatie met de zorgpartijen geïntensiveerd. TBV Wonen stelt zich in deze op als een op samenwerking gerichte partij, maar houdt daarbij ook de zakelijke kant in het oog.

Een keer per twee jaar organiseert TBV Wonen een belanghouderbijeenkomst, waarbij zij haar belangrijkste belanghouders uitnodigt. Er wordt verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid en er wordt gesproken over nieuwe ambities. Daarbij worden de belanghouders gevraagd wat zij belangrijk vinden en om invloed uit te oefenen op het te vormen beleid van TBV Wonen. In 2016 heeft TBV Wonen alle stakeholders uitgenodigd voor een mini- symposium over de huisvesting van verwarde personen. De uitkomst hiervan wordt nu vertaald naar een concretisering. Het andere jaar worden belanghouders op een meer persoonlijke wijze gevraagd naar de relatie met TBV Wonen en hoe deze verbeterd kan worden. TBV Wonen hecht groot belang aan samenwerking en interactie met de belanghebbenden en in het onderhouden van deze relaties. Zonder samenwerking kunnen de doelen niet worden gerealiseerd.

TBV Wonen is heel tevreden over de contacten met haar stakeholders. De bestuurder beoordeelt de relaties met een 8

### **Vermogen**

De vermogenspositie van TBV Wonen is goed doordat zoals het vorige visitatierapport stelde "er een goede financiële sturing plaatsvindt en de inzet van het vermogen goed op orde is". Het is een belangrijk uitgangspunt van TBV Wonen om te allen tijde toegang te houden tot de kapitaalmarkt en dus om te voldoen aan de vijf financiële ratio's zoals die in 2014 door het WSW zijn vastgesteld. Door een groot bouwvolume in 2013 (ruim 800 woningen) kwam TBV Wonen in 2012 even boven de 75% loan to value, omdat er nog geen huurinkomsten tegenover stonden. In de periode 2013-2016 wordt ruimschoots voldaan aan de ratio's.

TBV Wonen zeilt scherp aan de wind, zodat het nog belangrijker is dat er goed op de kasstromen wordt gelet. TBV Wonen is een financieel zeer gezonde organisatie die kan en wil investeren. In de huidige Convenantsperiode (2015-2020) neemt TBV Wonen 540 goedkope nieuwbouwwoningen van de in totaal 800 voor de gehele gemeente voor haar rekening. Op het stellen van nul op de meter als norm vanaf 2018 is in de afgelopen vier jaar al geanticipeerd met ontwikkelingen in de nieuwbouwproductie en in de renovatie.

De inzet van het vermogen wordt door de bestuurder als heel goed beschouwd. Cijfer 8,5

## **Governance**

Over het intern toezicht kan gesteld worden dat deze ruim voldoende is. De afgelopen periode kan gesproken worden van een verdere professionalisering van de individuele toezichthouders, maar ook van de Raad van Commissarissen als geheel. Er is meer nadruk komen te liggen op de soft controls binnen de Raad en binnen de gehele organisatie. De komst van de bestuurscontroller zorgt ervoor dat TBV Wonen meer focust op verslaglegging van bevindingen en documentering van processen en procedures aan de ene kant. Aan de andere kant wordt daarmee comfort geboden aan de Raad van Commissarissen, waardoor deze zich ook kan focussen op zijn andere rollen.

Integriteit is een onderwerp waar consequent aandacht aan wordt besteed binnen de gehele organisatie. Jaarlijks worden integriteitsbevorderende activiteiten gehouden en staat permanent op de agenda van het Management Team.

De bestuurder beoordeelt de Governance binnen TBV Wonen als goed met een 8

## **Toekomst**

Het Ondernemingsplan 2016-2019 "Toekomstgericht" is alweer een jaar in werking en focust op betaalbaarheid, duurzaamheid, dienstverlening, maatschappelijk presteren, financiële continuïteit en governance en organisatieontwikkeling. Extra aandacht zal besteed worden aan houding en gedrag om de dienstverlening excellentier te maken. Het afscheid nemen van 11 medewerkers in 2015 is moeilijk geweest en heeft veel pijn veroorzaakt. Dit heeft ook een negatieve invloed uitgeoefend op de medewerkerstevredenheidsmeting eind 2016. Een daling van de algemene tevredenheid van 7,9 naar 7,4 is daarvan het gevolg. Extra interne aandacht hiervoor is nodig. De interne samenwerking heeft te leiden gehad onder de reorganisatie. Via persoonlijke intervisiegesprekken worden onze medewerkers begeleid in de veranderde werkomgeving.

TBV Wonen bouwt de komende vier jaar 540 goedkope zelfstandige woningen, 31woningen tussen de 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens en de liberaliseringsgrens en 29 geliberaliseerde woningen.

Belangrijk punt is de positie van de middeninkomens die nu heel moeilijk aan een betaalbare woning kunnen komen. Ook zal aan deze categorie woningzoekenden extra aandacht besteed moeten worden om deze mensen in de stad in balans goed te kunnen huisvesten. Sociaal, technisch en financieel is TBV Wonen volledig "toekomstbestendig"

Rob Vinke  
Mei 2017

## **Factsheet maatschappelijke prestaties**

## Factsheets Maatschappelijke Prestaties 2013-2016

### Aansprekende prestaties in visitatieperiode

- Behoud van het aantal goedkope woningen voor mensen met een smalle beurs
- Huurbeleid ontwikkeld; geen huurharmonisatie meer, huren afgetopt op grenzen, oude huur is nieuwe huur
- Beperking aantal ontruiming
- Extra inzet huisvesting bijzondere doelgroepen
- Vastgoed 3 jaar ter beschikking gesteld aan COA ten behoeve van 400 vluchtelingen
- Twee locaties ter beschikking gesteld aan mensen met een niet- aangeboren hersenafwijking
- 905 nieuwbouwwoningen opgeleverd (€ 76 miljoen geïnvesteerd)
- 400 woningen energetisch gerenoveerd
- Pilot 4 woningen nul op de meter woningen in bestaand, gestapeld bezit
- Gemiddeld label C 2013-2016
- Groot onderhoud en energetische verbeteringen in 900 woningen (€ 27 miljoen)
- Ondersteuningsfonds opgericht voor mensen die tussen wal en schip raken
- Deelnemer Tilburg Akkoord en MOM
- Stagiaires stageplek aangeboden (27)
- Mensen met afstand tot de arbeidsmarkt aan een baan geholpen (16)
- 114 zorgwoningen en 62 verpleegeenheden gerealiseerd
- Mini-symposium georganiseerd in 2016 om aandacht te vragen voor de huisvesting van verwarde personen
- Gestart met het project Grone Huse (verwarde personen)
- Beperken van de bedrijfslasten (inkrimping organisatie met 11 mensen)
- Excellente dienstverlening, goede scores KWH en AedesBenchmark
- Nieuwbouw Tobias Asserlaan met toekomstige bewoners ontwikkeld

### Huisvesten primaire doelgroep

#### 2013

- 1.217 woningen verhuurd
- 93% binnen de EU norm < € 34.229
- Mutatiegraad: 11,6%

#### 2014

- 987 woningen verhuurd
- 94% binnen de EU norm < € 34.678
- Mutatiegraad: 13,1%

#### 2015

- 936 woningen verhuurd
- 97% binnen de EU norm < € 34.911
- Mutatiegraad: 11,7%

#### 2016

- 948 woningen verhuurd
- 99% binnen de EU norm < € 35.739
- Mutatiegraad: 11,3%



## Huisvesten bijzondere doelgroepen

### 2013

- Zorgwoningen: 452
- Nul tredenwoningen: 2.816
- Contingenten: 19 woningen
- Statushouders: 6 woningen

### 2014

- Zorgwoningen: 446
- Nul tredenwoningen: 2.867
- Contingenten: 25 woningen
- Statushouders: 26 woningen

### 2015

- Zorgwoningen: 446
- Nultredenwoningen: 3.011
- Contingenten: 33 woningen
- Statushouders: 21 woningen

### 2016

- Zorgwoningen: 444
- Nultredenwoningen: 3.013
- Contingenten: 32 woningen
- Statushouders: 32 woningen

## Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

### 2013

- Dagelijks onderhoud: € 458 per woning
- Planmatig onderhoud: € 472 per woning
- Groot onderhoud & energetisch: 201

• Scores KWH (huurderstevredenheid):

Contact	7,6
Woning zoeken	7,9
Nieuwe woning	7,9
Huur opzeggen	8,3
Reparaties	8,1
Planmatig onderhoud	8,1
Omgaan met ontevredenheid	7,0

### 2014

- Dagelijks onderhoud: € 453 per woning
- Planmatig onderhoud: € 598 per woning
- Groot onderhoud & energetisch: 44

• Scores KWH (huurderstevredenheid):

Contact	7,6
Woning zoeken	7,9
Nieuwe woning	7,7
Huur opzeggen	8,4
Reparaties	8,4
Planmatig onderhoud	8,8
Omgaan met ontevredenheid	7,1

### 2015

- Dagelijks onderhoud: € 427 per woning
- Planmatig onderhoud: € 636 per woning
- Groot onderhoud & energetisch: 100

• Scores KWH (huurderstevredenheid):

Contact	8,0
Woning zoeken	7,8
Nieuwe woning	7,7
Huur opzeggen	8,0
Reparaties	8,3
Planmatig onderhoud	8,3
Omgaan met ontevredenheid	6,7

### 2016

- Dagelijks onderhoud: € 468 per woning
- Planmatig onderhoud: € 548 per woning
- Groot onderhoud & energetisch: 258

• Scores KWH (huurderstevredenheid):

Contact	8,2
Woning zoeken	7,6
Nieuwe woning	7,7
Huur opzeggen	7,8
Reparaties	8,2
Planmatig onderhoud	8,3
Omgaan met ontevredenheid	Niet gemeten

## (Des)investeren in vastgoed

### 2013

- Bezit: 7.298
- Toegevoegd: 876  
Brokaat 58  
TalentSquare 705  
Zonnehof 78 & 35 verpleging

- Investering nieuwbouw,  
groot onderhoud en energetisch: € 59,7 miljoen

### 2014

- Bezit: 7.344
- Toegevoegd: 77  
Rijghpark 21 & 27 verpleging  
Mariëngaarde 29

- Investering nieuwbouw,  
groot onderhoud en energetisch: € 11,3 miljoen

### 2015

- Bezit: 7.221
- Toegevoegd: -96 woningen (sloop)  
Tobias Asserlaan 96

- Investering nieuwbouw,  
groot onderhoud en energetisch: € 9,7 miljoen

### 2016

- Bezit: 7.226
- Toegevoegd: 16  
Thornerbeek 16

- Investering nieuwbouw,  
groot onderhoud en energetisch: € 22,2 miljoen

## Dienstverlening

### 2013

- totaalcijfer KWH: 7,8
- Aedes Benchmark: niet gemeten

### 2014

- totaalcijfer KWH: 8,0
- Aedes Benchmark: A (huurderstevredenheid)

### 2015

- totaalcijfer KWH: 7,8
- Aedes Benchmark: B (huurderstevredenheid)

### 2016

- totaalcijfer KWH: 8,0
- Aedes Benchmark: A (huurderstevredenheid)



## Kwaliteit van wijken en buurten

### 2013

- Lemon onderzoek TBV wijken

Centrum	7,6
Broekhoven	7,1
Trouwlaan	6,8
Hoefstraat	6,9
De Reit	7,5
't Zand	6,5
Wandelbos-noord	6,5
Wandelbos- zuid	7,9
Vlashof	6,5
Groenewoud	6,8
Lijnse hoek	7,6
De Blaak	8,3
Gesworen hoek	7,0
Koolhoven	7,9

- Inzet Maatschappelijk Ontwikkelings Maatschappij MOM € 39.000 per jaar

- Inzet Tilburg Akkoord € 70.000 (10 jaar lang)

### 2014

- Lemon onderzoek TBV Wijken

Enkel gemeten in 2013 en 2015

- Inzet Maatschappelijke Ontwikkelings Maatschappij € 39.000 per jaar

- Inzet Tilburg Akkoord € 70.000 (10 jaar lang)

### 2015

- Lemon onderzoek TBV wijken

Centrum	7,6
Broekhoven	7,1
Trouwlaan	7,0
Hoefstraat	7,0
De Reit	7,7
't Zand	6,9
Wandelbos-noord	6,7
Wandelbos- zuid	7,9
Vlashof	6,6
Groenewoud	6,8
Lijnse hoek	7,6
De Blaak	8,4
Gesworen hoek	7,0
Koolhoven	7,7

- Inzet Maatschappelijk Ontwikkelings Maatschappij
- Inzet Tilburg Akkoord € 70.000 (10 jaar lang)

### 2016

- Lemon onderzoek TBV wijken

Enkel gemeten in 2013 en 2015

- Inzet Maatschappelijk Ontwikkelings Maatschappij
- Inzet Tilburg Akkoord € 70.000 (10 jaar lang)

Meer informatie? Kijk op [tbwonen.nl/prestaties](http://tbwonen.nl/prestaties)

## Reputatie Quotiënt Model TBV Wonen

<b>Emotionele aantrekkelijkheid</b>			
	Sympathie	8,3	<b>8,2</b>
	Waardering en respect	7,8	
	Vertrouwen	8,5	
<b>Producten en diensten</b>			
	Staat garant voor haar producten en diensten	8,4	<b>7,9</b>
	Kwaliteit	8,3	
	Innovatief	7,2	
	Prijs / waardeverhouding	7,6	
<b>Visie en leiderschap</b>			
	Sterk leiderschap	7,7	<b>7,8</b>
	Inspirerende visie	7,8	
	Herkent en benut marktkansen	7,8	
<b>Werkomgeving</b>			
	Goed georganiseerd	7,7	<b>7,3</b>
	Aantrekkelijke werkgever	7,0	
	Goed gekwalificeerd personeel	7,1	
<b>Maatschappelijke verantwoordelijkheid</b>			
	Ondersteunt goede doelen	6,4	<b>7,1</b>
	Milieubewust	7,6	
	Hoge standaard voor omgang met personeel	7,3	
<b>Financiële performance</b>			
	Financiën op orde	8,0	<b>8,1</b>
	Presteert beter dan collega corporaties	7,8	
	Goede vooruitzichten voor de toekomst	8,3	

## Overzicht geïnterviewde personen

Mondelinge interviews hebben plaatsgevonden met:

### ***raad van commissarissen***

de heer J. Kleijn, voorzitter  
mevrouw E. Melis  
mevrouw M. Fiers

### ***bestuur***

de heer R. Vinke, directeur-bestuurder

### ***managementteam***

mevrouw M. Buursink, manager Woonservice  
de heer E. Kint, manager Vastgoed

### ***medewerkers***

de heer B. Kroot, medewerker afdeling financiën  
mevrouw W. van Pinxteren, bestuurscontroller  
de heer B. de Graaf, projectleider nieuwbouw en renovatie  
mevrouw J. Scheffers, teamleider woonservice  
mevrouw M. Wicking, communicatie adviseur  
mevrouw S. Klijsen, coördinator bedrijfsbureau  
de heer A. Holman, vakman  
de heer S. Wiljouw, wijkbeheerder  
de heer R. Zegers, consulent Beheer  
de heer R. de Graaf, consulent techniek en lid ondernemingsraad

### ***gemeente Tilburg***

de heer B. de Vries, wethouder wonen  
de heer A. Latijnhouwers, ambtenaar

### ***Huurdersbelangenorganisatie TBV Wonen***

de heer G. Klaassen, voorzitter  
de heer G. Beemer, penningmeester  
de heer C. van der Staak, secretaris  
mevrouw R. van Beurden  
de heer W. Jansen

### ***zorginstellingen***

de heer J. Moolenschot, bestuurder Schakelring  
de heer J. Roorda, bestuurder De Wever  
de heer J. de Bruijn, bestuurder Prisma  
mevrouw L. Smits, bestuurder Kompaan de Bocht  
de heer H. Crielaars, bestuurder SMO-Traversal  
mevrouw F. van de Oetelaar, manager woonservice Amarant

de heer J. Pooyé, manager huisvesting Amarant

***welzijnsinstellingen***

de heer G. Mevis, Contourdetwern

de heer R. Embregts, Maatschappelijke Ontwikkelings Maatschappij

***collega-corporaties***

de heer H. Pars, bestuurder WonenBreborg

mevrouw H. Jager, directeur-bestuurder 't Heem

de heer R. Marx, directeur-bestuurder Leystromen

**Alleen schriftelijke enquêtes zijn ontvangen van:**

de heer B. de Leede, directeur-bestuurder Instituut voor Maatschappelijk Werk Tilburg

de heer M. Nellen, commercieel manager BAM Wonen

## Korte cv's visitatoren

**Peter Boelhauer** (voorzitter) is hoogleraar huisvestingssystemen bij de afdeling OTB Research for the built environment van de Faculteit Bouwkunde van de TU Delft. Hij is sinds zijn studietijd betrokken bij de volkshuisvesting. Over de woningmarkt en de volkshuisvesting heeft Peter de afgelopen dertig jaar een vijftigtal internationale artikelen geschreven, enkele tientallen boeken en enkele honderden vakpublicaties. De afgelopen jaren is hij nauw betrokken geweest bij diverse hervormingsvoorstellen voor de woningmarkt (o.a. Tijd voor Keuzen van de VROMRaad, het hervormingsplan van de 22 economen, Wonen 4.0 en Wonen 6.0). Hij heeft vele nevenfuncties in binnen- en buitenland. Zo is hij onder andere voorzitter van het European Network for Housing Research, lid van diverse adviesorganen van het Centraal Bureau van de Statistiek, voorzitter van het Kennis Centrum Aanpak Funderingsproblematiek en is hij toezichthouder bij woningcorporatie 3BWonen. Zijn oorspronkelijke opleiding is Sociale Geografie aan de Universiteit van Utrecht, waar hij ook is gepromoveerd in 1988.

**Jan Haagsma** (lid) is organisatieadviseur met een lange ervaring in breed scala aan organisatie-vraagstukken. Hij is deskundig op het gebied van strategie- en beleidsontwikkeling, kwaliteitssystemen - onderzoek en -management, methoden en technieken van (organisatie-) onderzoek en evaluatieonderzoek, analyse van (werk)processen en vraagstukken met betrekking tot organisatie(inrichting en -ontwikkeling), werkwijze, sturing. Hij heeft ruime ervaring in het leiden van complexe (verander)projecten. Daarnaast is hij directeur-bestuurder van Cognitum en lid van de raad van toezicht van het Servicepunt Thuiswonen.

**Stoffel Huijsman** (lid) is visitator bij Cognitum sinds mei 2017. Hij was tot maart 2017 werkzaam bij de Politie, waarvan 30 jaar in leidinggevende functies op strategisch niveau. Van 2004 tot 2011 als korpschef van de regiopolitie Utrecht en vanaf 2011 tot en met 2017 als politiechef in de regionale eenheid Oost-Nederland. In die hoedanigheid heeft Stoffel ruime ervaring opgedaan met operationele hectiek, bestuurlijke dynamiek en veranderende organisaties. Binnen de politie heeft hij gewerkt met het INK kwaliteitssysteem als senior auditor en visitator. Stoffel is op dit moment lid van de Raad van Toezicht HALT Nederland, lid van het College Nederlands Register Gerechtelijk Deskundigen en lid van de Adviescommissie Afgesloten Strafzaken bij de Hoge Raad.

**Jan Wachtmeester** (secretaris) werkt als visitator / secretaris voor Cognitum en heeft al vele visitaties uitgevoerd. Hiervoor werkte hij bij Stad & Natuur Almere, een natuur- en milieueducatiecentrum in Almere, als organisatieadviseur bij Andersson Elffers Felix bv in Utrecht, een organisatieadviesbureau dat zich vooral richt op de non-profit sector. Jan opereerde daar vooral in de woningbouwsector en volkshuisvesting. Daarvoor was hij geruime tijd directiesecretaris en hoofd van de afdeling stafdiensten van de woningcorporatie De Alliantie Flevoland, een van de werkmaatschappijen van de Alliantie. In de jaren '90 is Jan wethouder geweest in de gemeente Almere.

## Onafhankelijkheidsverklaringen

**Cognitum BV** verklaart hierbij dat de visitatie van **TBV Wonen** in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Cognitum BV** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Plaats: Utrecht

Datum: 24 mei 2017

Naam, functie, handtekening:

Ido Smits, directeur-bestuurder Cognitum



**Peter Boelhouwer** verklaart hierbij dat de visitatie van **TBV Wonen** in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Peter Boelhouwer** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Peter Boelhouwer** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Peter Boelhouwer** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Delft

Datum: 31 mei 2017

Naam, handtekening:





**Jan Haagsma** verklaart hierbij dat de visitatie van **TBV Wonen** in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Jan Haagsma** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Jan Haagsma** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Jan Haagsma** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Geldermalsen

Datum: 24 mei 2017

Naam, handtekening:



**Stoffel Heijman** verklaart hierbij dat de visitatie van **TBV Wonen** in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Stoffel Heijman** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Stoffel Heijman** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Stoffel Heijman** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Utrecht

Datum: 1 juni 2017

Naam, handtekening:



**Jan Wachtmeester** verklaart hierbij dat de visitatie van **TBV Wonen** in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

**Jan Wachtmeester** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft **Jan Wachtmeester** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

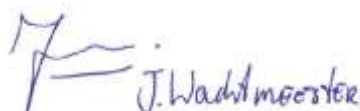
In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Jan Wachtmeester** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Utrecht

Datum: 31 mei 2017

Naam, handtekening:

Jan Wachtmeester



## Meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op een meetschaal van 1-10.

De cijfers hebben een met rapportcijfers overeenkomstige betekenis zoals hieronder aangegeven.

Cijfer	Benaming
1	Zeer slecht
2	Slecht
3	Zeer onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
5	Onvoldoende
6	Voldoende
7	Ruim voldoende
8	Goed
9	Zeer goed
10	Uitmuntend

Deze uniforme meetschaal wordt door de visitatiecommissie gehanteerd bij de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance. Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

### Plus- en minpunten

De beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gedaan met bovengenoemde meetschaal met rapportcijfers. In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet.

Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het beoordelingskader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

#### *Pluspunten*

Indien de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aantoonbaar in meerdere of mindere mate te voldoen aan een of meer criteria voor pluspunten, kan de visitatiecommissie komen tot een beoordeling die hoger is dan een 6: van ruim voldoende (7), tot goed (8), zeer goed (9) of uitmuntend (10).

Pluspunten zijn gebaseerd op (minimaal, maar niet uitsluitend) de volgende criteria:

- de mate van verantwoording  
D.w.z. hoe compleet gedocumenteerd, hoe goed/uitgebreid is de onderbouwing met bijv. analyses, scenario's etc.
- de actieve wijze van handelen en/of hanteren van beleid, rapportages of spelregels  
Hoe actief gebruikt de corporatie bijvoorbeeld het geformuleerde beleid in de besluitvorming, hoe actief wordt de Governancecode daadwerkelijk nageleefd etc.
- de mate van aansluiting op andere onderdelen van het perspectief en/of op de andere perspectieven, waarbij onderlinge relaties aantoonbaar en traceerbaar zijn

Bijvoorbeeld aansluiting van financiële planning op de opgaven of van de sturing bij afwijkingen op de visie en doelen.

- de frequente of mate van actualiseren  
Bijvoorbeeld: is de frequentie van rapportages afgestemd op de urgentie van sturing en/of mogelijke risico's, wordt het betreffende beleid (voldoende/heel) snel geactualiseerd, indien nodig etc.
- de mate van toespitsing op de doelgroepen en belanghebbenden  
Zijn de visie en doelen vertaald voor de doelgroepen in begrijpelijke publicaties, houdt de RvC zodanig regelmatig contact met OR, MT, huurdersorganisaties dat ze optimaal voeding heeft met wat er leeft etc.

### *Minpunten*

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat altijd een onvoldoende op. De mate van onvoldoende (net onvoldoende (5), ruim onvoldoende (4), zeer onvoldoende (3) of een (zeer) slechte score (1 of 2) wordt bepaald aan de hand van (minimaal, maar niet uitsluitend) de volgende criteria:

- het niet voldoen aan resp. ontbreken van essentiële onderdelen van het betreffende meetpunt  
Bijvoorbeeld geen verantwoording van de inzet voor maatschappelijke prestaties
- het niet actief hanteren of niet aantoonbaar toepassen  
Bijvoorbeeld ambities of andere vormen van beleid die louter op papier aanwezig zijn en nergens worden gebruikt.
- het niet of niet onvoldoende aansluiten op c.q. ontbreken van essentiële samenhang tussen beleidsdocumenten, rapportages, spelregels etc.  
Bijvoorbeeld geen relatie tussen operationele activiteiten en visie, geen relatie tussen aanpassing van projecten en de financiële planning.
- geen of onvoldoende actualisering  
Bijvoorbeeld een volstrekt verouderde, niet actuele visie.
- het ontbreken van evaluaties of verwerken van de resultaten daarvan  
Bijvoorbeeld de RvC heeft in de afgelopen jaren nooit een zelfevaluatie o.l.v. derden uitgevoerd.

Niet alle criteria zijn op alle meetpunten van toepassing. Wel geldt in het algemeen dat de actieve wijze van handelen of hanteren en/of de grote mate van compleetheid en kwaliteit van de onderbouwing en de verantwoording van documenten, visies etc. zwaar wegen in de positieve oordeelsvorming danwel (zeer) negatief wegen bij het ontbreken daarvan. Voor de visitatiecommissie vormen bovengenoemde criteria voor plus- en minpunten een referentiekader voor een hogere of lagere waardering dan het ijkpunt. Zij zijn bedoeld als hulpmiddel en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering.

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt ook bovengenoemde meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers een kwantificering van de mogelijke marges is gekoppeld.

<b>Cijfer</b>	<b>Benaming</b>	<b>Kwantitatieve prestatie</b>	<b>Afwijking</b>
1	Zeer slecht	Er is geen prestatie geleverd	meer dan -75%
2	Slecht	Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	Zeer onvoldoende	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm	-45% tot -60%
4	Ruim onvoldoende	De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm	-30% tot -45%
5	Onvoldoende	De prestatie is significant lager dan de norm	-15% tot -30%
6	Voldoende	De prestatie is wat lager dan de norm	-5% tot -15%
7	Ruim voldoende	De prestatie is gelijk aan de norm	-5% tot +5%
8	Goed	De prestatie overtreft de norm	+5% tot +20%
9	Zeer goed	De prestatie overtreft de norm behoorlijk	+20% tot +35%
10	Uitmuntend	De prestatie overtreft de norm aanzienlijk	meer dan +35%

## Werkwijze visitatiecommissie

De visitatie begint op het moment dat de eerste contacten plaatsvinden. Vanaf dat moment worden indrukken en informatie verzameld die mede een rol spelen bij de beoordeling van de corporatie.

Cognitum start met het vullen van de prestatie-monitoren op alle prestatievelden (opgaven, ambities, vermogen en governance), inclusief de checklist op het terrein van governance van de VTW. Eventueel vindt hier tussentijds overleg over plaats. De corporatie reflecteert zelf ook op de afgelopen 4 jaar door middel van een position paper. Tegelijkertijd worden door de corporatie de documenten verzameld die voor de visitatiecommissie relevant kunnen zijn bij hun beoordeling van de verschillende prestatievelden.

Met de corporatie wordt het veld van belanghebbenden door gesproken en wordt afgesproken welke belanghebbenden uitgenodigd worden voor een interview. De interviews van de visitatiecommissie kunnen individueel zijn (face to face) of collectief (aan de hand van thema's). Ook kunnen er schriftelijke enquêtes worden uitgevoerd. Cognitum BV hecht er belang aan de belanghebbenden in een individueel interview te spreken en daar ruim tijd voor te nemen. Dit levert voor beide partijen meerwaarde op. Waar nodig of wenselijk vinden groeps gesprekken plaats. Het beoordelen van de prestaties van de corporatie door middel van cijfers vindt gedurende het interview plaats (hetzij mondeling of schriftelijk).

Door deze werkwijze worden niet alle belanghebbenden in beeld gebracht. Door de intensieve bevraging van een beperkt aantal relevante belanghebbenden wordt meer diepgang gebracht in het gesprek over het presteren van de corporatie en de relatie tussen de corporatie en de desbetreffende belanghebbende. Dat levert voor zowel de belanghebbende als voor de corporatie de meeste toegevoegde waarde op. Dit beeld wordt verbreed door het uitgeven van schriftelijke enquêtes. De visitatiecommissie spreekt bij elke visitatie in ieder geval met de directeur/bestuurder, de raad van commissarissen (of toezicht), het managementteam en de ondernemingsraad (indien aanwezig) van de corporatie. Vanuit de belanghebbenden wordt in ieder geval gesproken met vertegenwoordigers van de huurdersbelangenvereniging(en), gemeente(n) en zorg- en welzijnsinstellingen die in hun werkgebied actief zijn.

Voor de beoordeling van de prestaties van de corporatie maakt de visitatiecommissie gebruik van documenten (zowel van de corporatie zelf als van belangrijke belanghebbenden), de prestatie-monitoren, de formele visitatiegesprekken en de indrukken en informatie uit de contacten rondom de visitatie (zoals de intake, tussentijdse voorbereidende gesprekken en dergelijke).

De interviews vinden niet eerder plaats dan nadat de visitatiecommissie alle relevante documenten en informatie heeft ontvangen. Een overzicht van de schriftelijke bronnen van de visitatiecommissie, de prestatie-monitoren en de position paper zijn als bijlagen bij het rapport gevoegd.

Na de interviews stelt de visitatiecommissie haar rapport op. Het concept rapport wordt met de corporatie besproken (in ieder geval met de directeur/bestuurder en de voorzitter van de raad van commissarissen (of toezicht)). Deze bespreking kan leiden tot aanpassingen in het rapport als de aangedragen argumenten daartoe aanleiding geven. Tegelijkertijd vindt er bij Cognitum BV een interne kwaliteitstoets plaats. Dit kan eventueel ook nog tot aanpassingen / verduidelijkingen leiden. Het aldus

verkregen eindrapport wordt ter publicatie aangeboden aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

De publicatie vindt plaats nadat de corporatie haar schriftelijke bestuurlijke reactie op de visitatie heeft gegeven.

## Bronnenoverzicht

De visitatiecommissie heeft gebruik gemaakt van de hierna opgesomde documenten.

### Governance

- Statuten TBV Wonen, 2009, 2016
- Bestuursreglement, 2016
- Integriteitscode TBV Wonen, z.d.
- Klokkenluidersregeling, 2017
- Compliancestatuut, 2016
- Treasurystatuut, 2014
- Investeringsstatuut, 2016
- Procuratiereglement, 2016
- Reglement Financieel beleid en beheer, 2016
- Verbindingenstatuut, 2016
- Beleggings- en Treasurystatuut, 2016
- Bestuursprofiel TBV Wonen, maart 2017
- Reglement voor de Raad van Commissarissen, z.d.
- Toezichtvisie Raad van Commissarissen TBV Wonen, z.d.
- Profielschets Raad van Commissarissen, 2016
- Rooster van aftreden van de raad van commissarissen, 2013 t/m 2016
- Reglement voor de Auditcommissie, 2012
- Verslagen van de vergaderingen van de Auditcommissie, 2013 t/m 2016
- Reglement voor de Remuneratiecommissie, z.d.
- Verslagen van de vergaderingen van de remuneratiecommissie, 2013 t/m 2016
- Agenda's en notulen van de vergaderingen van de raad van commissarissen, 2013 t/m 2016
- Agenda's en verslagen van de zelfevaluaties van de raad van commissarissen, 2013 t/m 2016
- Reglement klachtencommissie voor woningcorporaties aangesloten bij Woning in Zicht, 2011
- Visitatierapport 2013
- Position paper 2017
- Factsheet maatschappelijke prestaties 2017
- Checklist Governancecode 2015

### Opgaven en Ambities

- Jaarverslagen 2013 t/m 2016

#### *Opgaven*

- Woonvisie 2011-2014
- Woonvisie 2015
- Convenant Wonen 2010-2015
- Convenant Wonen 2015-2020
- Lemon –Leefbaarheidsmonitor 2014
- Prestatieafspraken 2017
- Onderzoek Rigo naar doelgroepen en woonlasten, 2013
- Onderzoek Rigo naar woningbehoefte en woonlasten, 2016

#### *Ambities*

- Ondernemingsplan 2013-2016

- Ondernemingsplan 2016-2019
- Diverse documenten over huurbeleid 2013 t/m 2016 Tal van specifieke beleidsplannen, zoals over communicatie, zonnepanelen, klantvisie, erfafscheidingen, nul-op-de-meter, inkoop, digitalisering, asbest, 2013 t/m 2016
- Diverse evaluaties projecten door bewoners, 2013 t/m 2016
- Rapportages KWH metingen, 2013 t/m 2016
- Diverse documenten over het strategisch voorraadbeleid, 2011 t/m 2016

## **Belanghebbenden**

- Verslagen stakeholdersbijeenkomsten 2013 en 2015
- Stakeholdersregister, 2013 t/m 2017
- Verslagen gesprekken met stakeholders, 2013 t/m 2016
- Convenant Stichting TBV en HBO-TBV Wonen, 2013
- Agenda's en notulen overlegvergaderingen tussen TBV Wonen en HBO-TBV Wonen, 2013 t/m 2016
- Verslagen stuurgroep convenant wonen (gemeente en corporaties), 2013 t/m 2016
- Bewonersbladen 2013 t/m 2016
- Specifieke communicatie met bewoners over projecten, 2013 t/m 2016
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek, 2014, 2016
- Verslagen overlegvergaderingen tussen de bestuurder en de ondernemingsraad, 2013 t/m 2016

## **Vermogen**

- Jaarverslagen en –rekeningen 2013 t/m 2016
- Beleid, resultaten, begroting 2013, meerjarenraming 2013-2017
- Beleid, resultaten, begroting 2014, meerjarenraming 2014-2018
- Beleid, resultaten, begroting 2015, meerjarenraming 2015-2019
- Beleid, resultaten, begroting 2016, meerjarenraming 2016-2020
- Doorrekening scenario's begrotingen 2016 en 2017
- Corporatie in Perspectief over 2013, 2014 en 2015
- Financieringsstrategie 2016
- Investeringsramingen 2013 t/m 2016
- Beschrijving PDCA cyclus, 2012
- diverse documenten over het risicomanagement bij TBV Wonen (beleid, onderzoeken, audits), 2013 t/m 2016
- Diverse documenten over de leananalyse voor het verhuurmutatieproces, 2014
- Diverse stukken over de reorganisatie in 2015
- Diverse stukken over de afkoop van het huurcontract Jozefzorg en de verhuur aan de COA, 2014
- Accountantsverslagen 2013-2016
- Managementletters 2013-2016
- Kwartaalrapportages 2013 t/m 2016
- Maandrapportages 2014
- Scheidingsvoorstel Daeb / niet – Daeb, 2016
- Toezicht- en Oordeelsbrieven CFV, WSW en Aw, 2013 t/m 2016
- Treasuryjaarplannen 2013 t/m 2016



## **Prestatiemonitor**

Voor het onderdeel Opgaven en Ambities is een prestatimonitor opgesteld. Deze geeft per beoordelingsonderdeel van de visitatiemethodiek inzicht in de geleverde prestaties van de corporatie.

# Prestatiemonitor

Deze prestatie-monitor is samengesteld in het kader van de maatschappelijke visitatie over de periode 2013-2016.



TBV Wonen

Tilburg

L0497

Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties (Rf04)

Woningmarktregio West-Brabant en Hart van Brabant

## Inleiding

In de prestatie-monitor van TBV Wonen wordt een overzicht gegeven van de afspraken tussen de corporatie en andere partijen, de eigen ambities en de prestaties van TBV Wonen.

De prestatie-monitor vormt in het kader van de maatschappelijke visitatie van TBV Wonen de basis voor de visitatiecommissie voor de beoordeling van het onderdeel '*presteren naar opgaven en ambities*', in de visitatiemethodiek 5.0.

De ingevulde prestatie-monitor wordt als bijlage bij het visitatierapport gevoegd. Daarmee zijn de maatschappelijke prestaties van TBV Wonen ook voor anderen te zien en te interpreteren. Hierdoor biedt de visitatiecommissie volledige transparantie in haar oordeelsvorming.

De prestatie-monitor volgt de hoofdindeling van '*presteren naar opgaven en ambities*' in de visitatiemethodiek 5.0:

- 1 Huisvesting van de primaire doelgroep
- 2 Huisvesten van bijzondere doelgroepen
- 3 Kwaliteit van de woningen en woningbeheer
- 4 (Des)investeren in vastgoed
- 5 Kwaliteit van wijken en buurten
- 6 Overige / andere prestaties.

Uit de ervaring van de afgelopen 6 jaar van Cognitum is gebleken dat het verzamelen van afspraken en prestaties voor veel corporaties geen eenvoudige zaak is. Deze prestatie-monitor biedt corporaties een goede houvast om gaande de visitatieperiode de nodige informatie te verzamelen en gestructureerd vast te leggen. Het vormt zo de verbinding tussen de huidige en de volgende visitatie.

## Het bezit van TBV Wonen

# = aantal woningen	2013	2014	2015	2016
# huurwoningen	6.477	6.516	6.393	6.385
# onzelfstandige wooneenheden	821	828	828	841
# totaal wooneenheden	7.298	7.344	7.221	7.226
% eengezinswoningen	26%	26%	26%	26%
% meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	16%	16%	15%	15%
% meergezinsetagebouw met lift	18%	19%	19%	18%
% hoogbouw	29%	29%	29%	29%
% onzelfstandig	11%	11%	12%	12%
# garages	766	797	509	531
# bedrijfsruimten / winkels DAEB	0	0	0	0
# bedrijfsruimten / winkels niet DAEB	24	25	38	61
# overig bezit	10	10	11	10
# verhuureenheden ongewogen	8.098	8.176	7.779	7.828

Bron: CiP over 2013, over 2014, over 2015, gegevens 2016 TBV

## Het werkgebied van TBV Wonen

<b>Woningen in gemeente Tilburg</b>	<b>Ultimo 2016</b>
Binnenstad	286 (4%)
Fatima	151 (2%)
Broekhoven	676 (10%)
Oerle	756 (11%)
Korvel	227 (3%)
Trouwlaan – Uitvindersbuurt	137 (2%)
Spoorzona Zuid	601 (9%)
Bouwmeester	126 (2%)
De Hasselt	394 (6%)
Het Goirke	76 (1%)
Groeseind – Hoefstraat	21 (-)
Theresia	123 (2%)
Groenewoud	338 (5%)
De Blaak	103 (1%)
Zorgvlied	90 (1%)
De Reit	83 (1%)
Het Zand	190 (3%)
Wandelbos Noord	599 (9%)
Wandelbos Zuid	72 (1%)
Quirijnstok	54 (1%)
Gesworen Hoek	173 (3%)
Heyhoef	86 (1%)
Tuindorp de Kievit	48 (1%)
Leeuwerik	33 (-)
Dalem Noord	40 (1%)
Dalem Zuid	124 (2%)
Koolhoven	265 (4%)
Totaal	6.609 (100%)

<b>Woningen in gemeente Oosterhout</b>	<b>2016</b>
Woningen	21

## Opgaven en ambities

Tijdens de visitatieperiode golden prestatieafspraken tussen de Tilburgse woningcorporaties, de huurdersorganisaties en de gemeente Tilburg:

- Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, tussen WonenBreburch, TBV Wonen, Tiwos, 't Heem, SBO Tilburg en de gemeente Tilburg
- Convenant Wonen Tilburg 2015-2020, tussen WonenBreburch, TBV Wonen, Tiwos, 't Heem, SBO Tilburg en de gemeente Tilburg

### Prestatieafspraken tussen de gemeente en woningcorporaties:

In welk jaar zijn er prestatieafspraken?	2013	2014	2015	2016
gemeente Tilburg - TBV Wonen (en andere woningcorporaties)				

### Ambities van TBV Wonen

De ambities van TBV Wonen in de visitatieperiode zijn opgenomen in:

- Ondernemingsplan 2013-2016 'gewoon excellent'
- Ondernemingsplan 2016-2019 'Toekomstbestendig'
- Portefeuillestrategie 2016-2025

## Prestatieveld 1: huisvesting van de primaire doelgroep

Dit prestatieveld bestaat uit 2 hoofdonderwerpen: de woningtoewijzing en doorstroming en de betaalbaarheid.

### 1a: Woningtoewijzing en doorstroming

Bij het onderdeel woningtoewijzing en doorstroming beoordeelt de visitatiecommissie in ieder geval of

- de corporatie voldoet aan de normen van de WHT (Wet Huur Toeslag)
- de corporatie voldoet aan de EU toewijzingsnorm
- en of de corporatie zijn deel van de huisvesting van statushouders adequaat in vult.

Indien er lokale of regionale afspraken zijn over de woningtoewijzing (bijvoorbeeld over slaagkansen of wachttijden) dan wordt dit ook beoordeeld evenals andere afspraken die betrekking hebben op woningtoewijzing en doorstroming.

De wetgeving met ingang van 2016 is:

**Inkomens- en huurgrens**

Woningcorporaties moeten per 1 januari 2016 minstens 90 procent van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan mensen met een inkomen tot €39.874. Ten minste 80% moet gaan naar huishoudens met een inkomen tot €35.739. De liberalisatiegrens (de grens die bepaalt of een woning in de sociale of vrije sector valt) is net als het afgelopen jaar €710,68.

**Passend toewijzen**

Vanaf 2016 geldt het passend toewijzen aan huishoudens met recht op huurtoeslag. Deze huishoudens moeten een woning toegewezen krijgen met een huur onder de aftoppingsgrenzen van de huurtoeslag (€586,68 voor huishoudens van één of twee personen, €628,76 voor huishoudens met meer personen). In 5% van de toewijzingen mag de corporatie hiervan afwijken.

*Passend toewijzen*

Corporaties zijn gehouden om minimaal 90% van de vrijkomende sociale huurwoningen toe te wijzen aan de doelgroep van beleid (EU-norm). Voor 10% van de vrijkomende woningen mag een uitzondering gemaakt worden. Er wordt voorkeur gegeven aan urgent woningzoekenden. De corporatie stelt regels op hoe met deze uitzonderingsregel wordt omgegaan.

### **Toelichting: passendheid volgens de EU-richtlijnen**

Volgens de voorwaarden van de Europese Unie is staatssteun voor corporaties onder meer mogelijk voor de bouw en verhuur van woningen met een maximale huur van € x (prijsspeil jaar). Voorwaarde is wel dat tenminste 90% van de woningen met deze huur wordt toegewezen aan huishoudens met een inkomen onder de € x (prijsspeil jaar).

De prestaties van TBV Wonen zijn:

	2013	2014	2015	2016
Aantal aangegane huurovereenkomsten	1.217	987	936	948
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm	1.132 93%	928 94%	907 97%	938 99%

bron: CiP over 2013, over 2014, over 2015 , jaarverslag 2016

Corporaties zijn gehouden om vrijkomende woningen toe te wijzen binnen de inkomensgrenzen die

de Wet op de Huurtoeslag stelt.

#### **Toelichting: toewijzing volgens de huurtoeslaggrenzen**

Het huisvesten van huishoudens met een smalle beurs is de kerntaak van corporaties. Dit komt vooral tot uitdrukking in de wijze waarop de corporatie omgaat met woningtoewijzingen omdat scheef wonen niet altijd te beïnvloeden is. Door de inkomensontwikkeling van huurders kan een corporatie niet voorkomen dat een omvangrijk deel van de voorraad wordt bewoond door huishoudens die niet tot de doelgroep van lagere inkomens behoren, die binnen de grenzen van de huurtoeslag vallen. Dit heeft als gevolg dat een aantal mensen te goedkoop woont. Het omgekeerde kan ook het geval zijn: huishoudens met een laag inkomen die eigenlijk in een te dure huurwoning wonen.

De prestaties van TBV Wonen zijn:

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Aantal toewijzingen	1.335	1.107	1.018	949
Passend* toegewezen binnen de inkomensgrenzen WHT	81%	79%	85%	99%

bron: CiP over 2013, over 2014, over 2015

\* In deze definitie van passend toewijzen wordt het verhuren van dure woningen aan hoge inkomens ook meegeteld. Dit is breder dan de definitie die gehanteerd wordt voor het wettelijk passend toewijzen.

#### **Convenant Wonen Tilburg 2010-2015:**

De afspraken over de woonruimteverdeling zijn neergelegd in de overeenkomst woonruimteverdeling, overeengekomen in 1998. Essentiële uitgangspunten bij de woonruimteverdeling in Tilburg zijn keuzevrijheid voor en zelfstandigheid van de woningzoekenden. In de overeenkomst woonruimteverdeling zijn afspraken opgenomen over onder meer het aanbieden en toewijzen van woonruimte via het aanbodmodel, huisvesting van urgenten, bijzondere regelingen, een beklagregeling en afspraken over verantwoording en evaluatie. Een aantal van de afspraken in de oorspronkelijke overeenkomst is inmiddels, op basis van evaluaties, aangepast. Aanpassingen vinden plaats in overleg tussen de gemeente, de vier corporaties en advies HBO's.

#### *Leegstand en mutatie*

De prestaties van TBV Wonen zijn:

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
gemiddelde mutatiegraad	11,6%	13,1%	11,7%	11,3%

Bron: CiP over 2013, over 2014, over 2015

#### *Verhuur aan specifieke doelgroepen*

Stichting Woning in Zicht is het samenwerkingsverband van de Tilburgse woningcorporaties om de woonruimte transparant en eerlijk te verdelen. Het is de backoffice van de woonruimteverdeling. Binnen dit samenwerkingsverband worden onder andere afspraken gemaakt over de toewijzing van woningen aan bijzondere doelgroepen.

Jaarlijks wordt aan diverse instellingen gericht op zorg en begeleiding gevraagd hoeveel cliënten zij denken uitstromen uit de instellingen die een zelfstandige woning nodig hebben (contingenten), zoals RIBW, SMO Traverse (crisisopvang), GGZ, Kompaan en de Bocht (jeugdzorg en vrouwenopvang), Housing First, Novadic Kentron (verslavingszorg).



Het huisvesten van statushouders wordt apart geregeld, want is een verantwoordelijkheid van de gemeente. Het COA geeft per halfjaar een taakstelling af aan de gemeenten in Nederland.

De prestaties van TBV Wonen zijn:

	2013	2014	2015	2016
Gemeentelijke taakstelling statushouders (# mensen)	132	193	358	536
Aantal geleverde woningen door TBV (gemiddeld 3,5 personen per woning)	6	26	21	32
Aantal te leveren woningen aan instellingen voor bijzondere doelgroepen (niet zijnde statushouders)	87	100	111	121
Aantal geleverde woningen door TBV	19	25	33	32

bron: jaarverslag 2013, 2014, 2015, gegevens TBV

Voor de opvang van asielzoekers heeft TBV in 2015 voor 3 jaar het voormalig verpleeghuis Sint Josef ter beschikking gesteld aan het COA voor de opvang van 400 asielzoekers (jaarverslag 2015).

## 1b: Betaalbaarheid

### Huurprijsbeleid

De opgave / afspraak is:

De corporatie moet minimaal voldoen aan het huurbeleid van de Rijksoverheid.

### Toelichting: huurprijsbeleid

De maximale huursomstijging wil zeggen dat de gemiddelde huurprijs van de zelfstandige woningen van een woningcorporatie op 1 juli van dat jaar niet hoger mag zijn dan de gemiddelde huurprijs van de zelfstandige woningen per 30 juni van dat jaar, vermeerderd met de maximale huursomstijging.

Voor de berekening van de gemiddelde huurstijging van de zelfstandige woningen van een corporatie per 1 juli 2011 blijven de volgende huurverhogingen buiten beschouwing:

- de huurverhogingen van geliberaliseerde huurovereenkomsten;
- de huurprijzen van nieuwe verhuringen (eerste verhuring van een woning of opvolgende verhuring bij verhuizing van de huurder);
- de huurverhogingen als gevolg van woningverbetering/renovatie.

Voor de berekening van de gemiddelde huurstijging van de zelfstandige woningen van een corporatie per 1 juli 2012 blijven ook de volgende huurverhogingen buiten beschouwing:

- de huurverhogingen voor huishoudens met een inkomen boven de EU-norm.

### Ondernemingsplan 2016-2019:

Doelstellingen betaalbaarheid:

- TBV Wonen realiseert 600 nieuwe woningen, waarvan 90% betaalbare woningen
- TBV Wonen hanteert een beperkte gemiddelde huurverhoging van inflatie + 1% voor het gehele bezit

- Concept ontwikkelen voor goedkoop wonen met actieve inbreng van toekomstige huurders
- TBV Wonen behoudt het huidige aantal woningen onder de aftoppingsgrenzen en harmoniseert de huren niet meer

De prestaties van TBV Wonen zijn:

	2013	2014	2015	2016
Rijksbeleid: maximale huursomstijging (exclusief huurharmonisatie)	4%	4%	2,5%	2,1%
gemiddelde huurverhoging corporatie	4,14%	4%	1,49%	1,46%
gemiddelde huur per huurwoning	€455	€500	€509	€539
gemiddelde huurniveau landelijk	€470	€497	€502	€525
huurprijsontwikkeling t.o.v. voorgaand jaar	-4,1%	+12,2%	+1,8%	+5,9%
huur als % van maximaal toegestane huur DAEB	74%	77%	81%	82%

bron: CiP over 2013, over 2014, over 2015, gegevens TBV 2016

Per 1 januari 2016 hanteert TBV Wonen geen huurharmonisatie meer om zodoende ervoor te zorgen dat het bod aan de Gemeente op 1 januari 2020 wordt gehaald (Convenant Wonen 2015-2020). TBV Wonen topt de huren af op de kwaliteitskortingsgrens, de eerste aftoppingsgrens, de tweede aftoppingsgrens en de liberaliseringgrens. Daarom verhoogt TBV Wonen de huurprijzen met de maximale huursomstijging per 1 juli van ieder jaar.

#### *Kernvoorraadbeleid*

#### **Convenant Wonen Tilburg 2010-2015:**

Het bovenstaande in acht nemende spreken de convenantpartijen af dat de minimaal beschikbare woonvoorraad per 1 januari 2015 als volgt is:

- 21.000 woningen hebben een maximum huur onder de eerste aftoppingsgrens (€ 536). Dit is 80% van het huidige aantal woningen dat onder die grens valt.
- 27.800 woningen hebben een maximum huur onder de liberaliseringgrens (€ 681). Dit is 96% van het huidige aantal woningen dat onder die grens valt.
- Deze afspraak is duidelijk een vermindering van de kernvoorraad. Gegeven de omvang van de huidige kernvoorraad, de ontwikkeling van de primaire doelgroep en de wens om de sociale woningvoorraad te verduurzamen, is dit verantwoord. Voorwaarde is wel dat het systeem van woningtoewijzing aangepast wordt. Deze aanpassing heeft als voordeel dat daarmee de 'goedkope scheefheid' wordt aangepakt.

#### **Convenant Wonen Tilburg 2015-2019:**

Minimale sociale voorraad van TBV is op 31-12-2019:

Totaal 5.293

De prestaties van TBV Wonen zijn:

	2013	2014	2015	2016
# goedkope woningen	1.007 (16%)	1.006 (15%)	946 (15%)	990 (16%)
# betaalbare woningen	4.039 (62%)	3.908 (60%)	4.099 (64%)	4.116 (64%)
# duur DAEB	1.020 (16%)	1.121 (17%)	897 (14%)	785 (12%)
# duur niet DAEB	411 (6%)	481 (7%)	451 (7%)	494 (8%)

Bron: CiP over 2015, gegevens TBV 2016

### Aanpak huurachterstanden

**Ondernemingsplan 2013-2016:**  
Huurderiving maximaal 1%.

De prestaties van TBV Wonen zijn:

	2013	2014	2015	2016
norm huurachterstand	max 1%	max 1%	max 1%	max 1%
huurachterstand	0,8%	1,0%	0,8%	0,7%
ontruimingen n.a.v. huurachterstand	11	16	18	14

bron: CiP over 2015, jaarverslag 2013, gegevens TBV 2016

### Oordelen van de visitatiecommissie over huisvesten primaire doelgroep

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2013-2016 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld huisvesten primaire doelgroep	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
woningtoewijzing en doorstroming	8
betaalbaarheid	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,5</b>

## Prestatieveld 2: huisvesting van bijzondere doelgroepen

Dit prestatieveld bestaat uit 3 hoofdonderwerpen: ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte, personen met een beperking (lichamelijk, psychisch of verstandelijk) en overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.

### Ondernemingsplan 2013-2016:

Doelstellingen excellent in wonen en zorg:

- TBV Wonen is de grootste huisvester van hulpbehoevenden door minimaal een derde van haar bezit geschikt te maken voor de doelgroep
- twee experimenten met zorgpartners om zorgkosten te reduceren in de woonomgeving
- uitbreiding van wonen en zorg in kleine kernen rondom Tilburg
- opleveren van 230 zorgwoningen
- huurders geven ons het cijfer 8 voor prijs / kwaliteitverhouding van een nieuw opgeleverde woning

### 2a: Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

Huurwoningen in het kader van wonen en zorg

	2013	2014	2015	2016
# huurwoningen	7.298	7.344	7.221	7.226
# woningen voor ouderen		412	412	414
# woningen voor gehandicapten	2.068	23	23	23
# nul treden woningen	2.816	2.867	3.011	3.013
# woningen voor GGZ patiënten		6		
# eenheden in verzorgingshuizen	452	446	446	444
# woningen voor overige bijzondere groepen				
# eenheden/woningen in bijzondere woongebouwen	83	110	110	132
# verhuurd aan zorgorganisaties extramuraal		0		
# verhuurd aan zorgorganisaties intramuraal		55		

Bron: CiP over 2013, over 2014, over 2015, jaarverslag 2013, 2014, gegevens TBV

Ambitie 2013: opplussen woningen Steve Bikohof, Wethouderslaan, President Mandelahof.

Ambitie 2014: opplussen woningen de Grote Eik, Kalenbergplaats, Koningsvoorde.

Opplussen is in 2013, 2014 gerealiseerd volgens planning.

#### Nieuwbouw gerealiseerd in 2013:

- Zonnehof (Professor Gimbrerelaan, De Reit), samenwerking met Schakelring, 43 appartementen, met 35 verpleegeenheden voor dementerende ouderen
- Het Brokaat (Jozefpark), 58 woningen (sociaal en vrije sector), samenwerking met De Wever, zorgcentrum, wijkrestaurant

#### Nieuwbouw / renovatie gerealiseerd in 2014:

- Mariëngaarde (Zorgvlied); 29 appartementen Ru van Rossem Huis; het voormalige verzorgingshuis werd omgebouwd tot een woongemeenschap met woningen, ontmoetingsruimten en expositieruimten voor (ouder wordende) kunstenaars.
- Erasplaats; 48 woningen en woongebouw voor Thebe (voor zelfstandig wonende ouderen en dementerende ouderen).

- In 2014 Rijnpark opgeleverd met 27 verpleegeenheden voor dementerenden en 20 zelfstandige woningen voor partners van de dementerende mensen in de verpleging.

#### **2b: Personen met een beperking (lichamelijk, psychisch of verstandelijk)**

TBV Wonen heeft in haar missie staan dat “zij zich richt op het huisvesten van mensen die daarbij een helpende hand kunnen gebruiken”.

- In 2013 zijn 5 woningen gerealiseerd in het studentencomplex TalentSquare voor invalide buitenlandse studenten (rolstoelgebruikers)
- In 2014 hebben we in een ouderencomplex aan de Stichting NAhuis ruimte ter beschikking gesteld voor de dagopvang van mensen met een niet aangeboren hersenafwijking
- In 2015 heeft TBV Wonen een locatie aangeboden aan de Stichting Buitenhof om mensen met een niet aangeboren hersenafwijking een dagbesteding te bieden (25 mensen)
- In 2015/2016 hebben we een villa en grond aangekocht voor de huisvesting van 16 geestelijk gehandicapte kinderen. Dit is nieuwbouw Thornerbeek in 2016 opgeleverd

#### **2c: Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.**

TBV Wonen heeft in haar missie staan dat “zij zich richt op het huisvesten van mensen die daarbij een helpende hand kunnen gebruiken”.

- TBV Wonen participeert in het project Skaeve Huse, samen met de andere corporaties om overlastgevendsten een laatste kans te bieden.
- In 2016 heeft TBV Wonen een mini-symposium georganiseerd over de huisvesting van verwarde mensen. Dit mini- symposium werd georganiseerd in het kader van het 100- jarig jubileum van TBV Wonen.
- TBV Wonen trekt, in opvolging van het symposium, het project Grone Huse. Een locatie om 20 mensen die niet regulier kunnen wonen, als gevolg van extreme overlast, onderdak te bieden.

### **Oordelen van de visitatiecommissie over huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2013-2016 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

<b>Prestatieveld huisvesten bijzondere doelgroepen</b>	<b>Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven</b>
ouderen met specifieke behoeften	7
bewoners met beperkingen	7
overige personen	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,0</b>

### Prestatieveld 3: Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

Dit prestatieveld bestaat uit 3 hoofdonderwerpen: woningkwaliteit, kwaliteit van de dienstverlening en energie en duurzaamheid.

De visitatiecommissie beoordeelt in ieder geval de ontwikkeling van de prijs-kwaliteitverhouding van het bezit, de ontwikkeling van de uitgaven voor het reguliere onderhoud (klachten, mutatie en planmatig onderhoud) en de prestaties op het gebied van energiemaatregelen en duurzaamheid, zoals het gemiddelde energielabel.

De kwaliteit van de dienstverlening wordt door de visitatiecommissie beoordeeld aan de hand van de KWH-rapportages (of andere normeringen).

Indien er andere afspraken zijn gemaakt, worden deze uiteraard ook door de visitatiecommissie beoordeeld.

#### 3a: Woningkwaliteit

##### Leeftijd

De prestaties van TBV Wonen zijn:

	2013	2014	2015	2016
vooorlogse woningen	1%	1%	1%	1%
jaren 45-59	13%	13%	13%	13%
jaren 60-70	14%	13%	12%	12%
jaren 70-80	23%	23%	23%	23%
jaren 80-90	18%	18%	18%	18%
jaren 90-00	6%	6%	6%	6%
jaren 00-10	10%	10%	10%	10%
jaren 10-20	16%	17%	17%	17%

bron: CiP over 2013, over 2014, over 2015, jaarverslag 2016

##### Energielabels

De prestaties van TBV Wonen zijn:

	2013	2014	2015	2016
gemiddelde energielabel	C	C	C	C
realisatie EI	1,73	1,68	1,68	niet meer mogelijk te bepalen
A	393 (7%)	467 (8%)	567 (10%)	801 (14%)
B	505 (8%)	678 (11%)	678 (12%)	680 (12%)
C	2.072 (35%)	2.076 (53%)	2.052 (35%)	2.052 (35%)
D	1.619 (27%)	1.506 (25%)	1.354 (23%)	1.347 (23%)
E	690 (12%)	684 (11%)	674 (11%)	611 (10%)
F	461 (8%)	372 (6%)	362 (6%)	284 (5%)
G	213 (4%)	180 (3%)	180 (3%)	108 (2%)
onbekend	-	-	-	-

bron: jaarverslagen

In 2015 is door de Rijksoverheid het 'Nader voorschrift' ingevoerd. De energieprestatie van een corporatiewoning wordt niet meer met een energielabel aangeduid maar met een energie-index (EI). Met deze EI wordt vervolgens het aantal wws-punten bepaald.

#### Prijs-kwaliteitverhouding

De prestaties van TBV Wonen zijn:

	2013	2014	2015	2016
Gem. # punten wws huurwoningen DAEB	133	128	136	136
Gem. # punten wws huurwoningen niet DAEB	172	169	179	179
Gem. # puntprijs huurwoningen DAEB	€3,30	€3,76	€3,74	€3,74
Gem. # puntprijs huurwoningen niet DAEB	€4,03	€4,30	€4,84	€4,84
Gem. huur van maximaal toegestane huur (%) DAEB	74%	77%	81%	82%

Bron: CiP over 2013, over 2014, over 2015, gegevens TBV

#### Onderhoud van de woningen

De prestaties van TBV Wonen zijn:

uitgaven per vhe	2013	2014	2015	2016
klachtenonderhoud	€279	€262	€278	€318
mutatieonderhoud	€179	€191	€149	€150
planmatig onderhoud	€472	€598	€636	€548
totaal onderhoud	€929	€1.050	€1.063	€1.016

Bron: CiP over 2013, over 2014, over 2015, gegevens TBV

De prestaties van TBV Wonen zijn:

Instandhouding	2015	2015 NL
Instandhoudingsindex*	115	100
Index investeringen woningverbetering	194	96
Index reparatieonderhoud	107	96
Index planmatig onderhoud	81	105
Index mutatieonderhoud	86	87

Bron: Aedes Benchmark Centrum over 2015

\* de index zijn de investeringen gedeeld door de referentie investeringen.

### 3b: Kwaliteit van de dienstverlening

#### Ondernemingsplan 2013-2016:

Doelstellingen excellente dienstverlening:

- Continu meten van onze dienstverlening via KWH
- Behoren tot de top 50 van woningcorporaties (KWH)
- Van een gemiddelde klanttevredenheid van 6,9 naar een 8,0 (KWH)

#### Ondernemingsplan 2016-2019:

Doelstellingen excellente dienstverlening:

- TBV Wonen wil een excellente dienstverlener zijn voor huurders en woningzoekenden
- 70% van de mensen met informatieve vragen maakt eind 2018 gebruik maken van digitale

#### dienstverlening

- Eind 2018 wil TBV Wonen behoren tot de drie beste corporaties in de vergelijkbare klasse van KWH
- TBV Wonen wil behoren bij de koplopers in de Aedesbenchmark maximaal 1B scoren, rest A.

De prestaties van TBV Wonen zijn:

	2013	2014	2015	2016
Ambitie TBV Wonen totaal	7,6	7,8	8,0	8,0
KWH (totaal)	7,8	8,0	7,8	8,0
Ambitie TBV Wonen contact	7,5	8,0	8,2	
Contact	7,6	7,6	8,0	8,2
Woning zoeken	7,9	7,9	7,8	7,6
Nieuwe woning	7,9	7,7	7,7	7,7
Huur opzeggen	8,3	8,4	8,0	7,8
Reparaties	8,1	8,4	8,3	8,2
Ambitie TBV Wonen onderhoud	8,1	8,1	8,3	
Onderhoud	8,1	8,8	8,3	8,3
Ambitie klachten afhandelen	6,8	7,0	7,2	
Ontevredenheid	7,0	7,1	6,7	-

bron: overzicht TBV Wonen

De prestaties van TBV Wonen zijn:

Aedes benchmark	2013	2014	2015	2016
Huurdersoordeel	A 7,8	A 7,3	B 7,5	A
Deelscore nieuwe huurders	A	C	A	A 7,9
Deelscore huurders met een reparatie- verzoek	A	A	A	A 8,1
Deelscore vertrokken huurders	A	B	B	B 7,3

bron: Aedes rapportages 2016, 2015 en 2014

### 3c: Energie en duurzaamheid

Energiebesparing en duurzaamheid staan hoog op de agenda van de woningcorporaties. Minister Spies, Aedes, de Woonbond en Vastgoed Belang legden hun gezamenlijke ambities en doelstellingen vast in het geactualiseerde Koepelconvenant Energiebesparing Gebouwde Omgeving dat ze op 28 juni 2012 ondertekenden. Aedes tekende ook twee deelconvenanten: het Convenant Energiebesparing Corporatiesector en het Lenteakkoord Energiezuinige Nieuwbouw. Als de convenanten zijn uitgevoerd, hebben de 2,4 miljoen corporatiewoningen in 2021 gemiddeld energielabel B. Dat komt neer op een energiebesparing tussen 2008 en 2021 van 33%.



#### Besparingsdoelstellingen

Op basis van de doelstellingen zoals geformuleerd in het Koepelconvenant beogen Aedes en Woonbond met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33% in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

#### Ondernemingsplan 2013-2016:

Doelstellingen excellent in vastgoed en duurzaamheid:

- Tot en met 2014 400 bestaande woningen energiezuinig maken (minimaal 3 energielabel-stappen of label B)
- Experiment uitvoeren met energieneutraliteit bij mutatie (energienotuloze woning)
- Energie neutrale nieuwbouw. Onderzoek naar mogelijkheden om de kwaliteit te verhogen en woonlasten voor onze klanten te beperken

#### Ondernemingsplan 2016-2019:

Doelstellingen:

- In 2025 hebben de huurwoningen van TBV Wonen een gemiddeld energielabel B. Dit is inmiddels bijgesteld naar 2020
- TBV Wonen levert een actieve bijdrage aan de Brabantse Deal, 1.000 woningen NOM in drie jaar
- TBV Wonen hanteert vanaf 2018 NOM als norm, 100% nieuwbouw en vernieuwbouw
- In 2016 experiment renovatie gestapelde bouw NOM

De prestaties van TBV Wonen zijn:

	2013	2014	2015	2016
gemiddelde energielabel	C	C	C	C
realisatie EI	1,73	1,68	1,68	niet meer mogelijk te bepalen
A	393 (7%)	467 (8%)	567 (10%)	801 (14%)
B	505 (8%)	678 (11%)	678 (12%)	680 (12%)
C	2.072 (35%)	2.076 (53%)	2.052 (35%)	2.052 (35%)
D	1.619 (27%)	1.506 (25%)	1.354 (23%)	1.347 (23%)
E	690 (12%)	684 (11%)	674 (11%)	611 (10%)
F	461 (8%)	372 (6%)	362 (6%)	284 (5%)
G	213 (4%)	180 (3%)	180 (3%)	108 (2%)
onbekend	-	-	-	-

bron: jaarverslagen

- In 2025 hebben de huurwoningen van TBV Wonen een gemiddeld energielabel B. Dit is inmiddels bijgesteld naar 2020: wordt zeker gerealiseerd
- TBV Wonen levert een actieve bijdrage aan de Brabantse Deal, 1000 woningen NOM in drie jaar: mee bezig
- TBV Wonen hanteert vanaf 2018 NOM als norm, 100% nieuwbouw en vernieuwbouw
- In 2016 experiment renovatie gestapelde bouw NOM: is gerealiseerd

#### Oordelen van de visitatiecommissie over kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2013-2016 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

<b>Prestatieveld kwaliteit van de woningen en woningbeheer</b>	<b>Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven</b>
woningkwaliteit	7
kwaliteit van dienstverlening	8
energie en duurzaamheid	7
<b>Oordeel</b>	<b>7,3</b>

## Prestatieveld 4: (Des)investeren in vastgoed

Dit prestatieveld bestaat uit 5 hoofdonderwerpen: nieuwbouw, sloop/samenvoeging, verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud), maatschappelijk vastgoed en verkoop.

### 4a: Nieuwbouw

#### Convenant Wonen Tilburg 2010-2015:

Nieuwbouw staat in het teken van kwantitatieve behoefte van de doelgroep. De minimaal benodigde omvang van de sociale woningvoorraad (goedkoop en betaalbaar) is daarin leidend.

Bij de totstandkoming van het convenant is in dat verband uitgegaan van een nieuwbouwproductie door de corporaties van totaal 1.646 woningen, 531 < 1e aftoppingsgrens en 1.115 woningen < liberalisatiegrens.

- In het kader van stad in balans wordt in de uitleg en grootschalige inbreidingslocaties indicatief gestreefd naar circa 15% "sociaal", dat willen zeggen (kernvoorraad) sociale huur.
- Nieuwbouw in de sociale koop is gericht op alle onderscheiden doelgroepen. Vanuit dat oogpunt wordt gestreefd naar een zo breed mogelijke differentiatie van het aanbod (in prijs en product). MGE-constructies en kortingsregelingen worden ingezet om dit doel te bereiken.
- De corporaties streven ernaar bij alle nieuwbouw een betere energieprestatie te leveren dan het bouwbesluit. De ambitie is om een stap voor te lopen op de landelijke/Europese richtlijnen, oftewel een EPC die minimaal 0,2 lager ligt dan het huidige bouwbesluit. Afwijking van deze afspraak vindt altijd gemotiveerd plaats.

#### Convenant Wonen Tilburg 2015-2020:

In de komende convenantsperiode richten we ons op uitbreiding met 800 nieuwbouwwoningen, exclusief de reeds geplande nieuwbouw.

#### Ondernemingsplan 2013-2016:

Doelstellingen excellent in vastgoed en duurzaamheid:

- Realiseren van 300 woningen in 2013, 250 kamers in 2013, 34 PG plekken
- Ontwikkelen van 200 nieuwbouwwoningen

#### Ondernemingsplan 2016-2019:

Doelstellingen:

- TBV Wonen realiseert 600 nieuwe woningen, waarvan 90% betaalbare woningen.

De prestaties van TBV Wonen zijn:

	2013	2014	2015	2016
Gemiddelde jaarlijkse ambitie convenant 2010-2015 (voor alle woco's samen)	275	275	275	-
Gemiddelde jaarlijkse ambitie convenant 2016-2020 (voor alle woco's samen)	-	-	-	140
Ambitie # nieuwbouwwoningen MJB 2013-2017	881	155	48	94
Ambitie # nieuwbouwwoningen MJB 2014-2018	-	126	0	0
Ambitie # nieuwbouwwoningen MJB 2015-2019	-	-	20	41
Ambitie # nieuwbouwwoningen MJB 2016-2020	-	-	-	44
# gerealiseerde nieuwbouw huur totaal	881	76	0	16
# gerealiseerde nieuwbouw overige (niet) woningen	13	2	0	0

# gerealiseerde nieuwbouw koop	0	0	0	0
totaal	881	76	0	16

bron: CiP over 2013, CiP over 2014, over 2015, gegevens 2016

#### Opleveringen in 2016:

- In 2015/2016 heeft TBV Wonen een villa en grond aangekocht voor de huisvesting van 16 geestelijk gehandicapte kinderen. Deze nieuwbouw Thornerbeek is in 2016 opgeleverd.

#### Opleveringen in 2015:

In 2015 zijn geen nieuwbouwprojecten opgeleverd.

#### Opleveringen in 2014:

- Mariëngaarde; 29 appartementen Ru van Rossem Huis; het voormalige verzorgingshuis werd omgebouwd tot een woongemeenschap met woningen, ontmoetingsruimten en expositieruimten voor (ouder wordende) kunstenaars.
- Erasplaats; 48 woningen en woongebouw voor Thebe (voor zelfstandig wonende ouderen en dementerende ouderen).

#### Opleveringen in 2013:

- TalentSquare; 705 appartementen in 50 groepswoningen met elk 5 kamers van 18 m2 en 455 zelfstandige studio's van 24 m2. De kamers zijn voorzien van eigen sanitair. De bewoners delen een gemeenschappelijke keuken. De groepswoningen zijn volledig gestoffeerd en gemeubileerd. De studio's hebben een eigen keuken en sanitair. De studio's worden verhuurd in drie uitrustingsniveaus.

#### Jaarverslag 2013:

TBV Wonen leverde in 2013 een stevige bijdrage aan de ontwikkeling van de stad door het opleveren van verschillende en diverse nieuwbouwprojecten. TBV Wonen nam haar verantwoordelijkheid in de grote vraag naar kwalitatieve studentenhuisvesting in Tilburg en TalentSquare werd opgeleverd en 705 nationale en internationale studenten namen hun intrek in het spiksplinternieuwe gebouw aan de Hart van Brabantlaan. Een internationale campus waar jonge talenten samen kunnen leven, studeren, recreëren en werken is geboren. SoulCafé in de commerciële plint zorgt voor een ontmoetingsplek waar jong en oud elkaar kunnen ontmoeten en wat voor verbinding zorgt van TalentSquare met de stad. TalentSquare geeft een nieuw gezicht aan het voormalig braakliggend terrein wat grenst aan de Spoorzone en is daarmee van grote betekenis voor de ontwikkeling van de stad Tilburg en de verdere ontplooiing van de spoorzone.

#### • Zonnehof

In 2010 heeft TBV Wonen de locatie en de opstallen van zorgtehuis Zonnehof van Tiwos overgenomen. In samenwerking met Stichting Schakelring, Kinderdagverblijf NulVier, Fysio- en Manuele therapie Albers en Van Dommelen en IAA Architecten heeft TBV Wonen het nieuwbouwplan ontwikkeld. In december 2009 zijn de bewoners verhuist naar Mariahof en De Duynsberg. Na sloop (2010) en de verlening van de omgevingsvergunning (april 2011) heeft Bouwcombinatie Remmers Coolen de uitvoering van het nieuwe Zonnehof voor haar rekening genomen. Met start uitvoering in juni 2011, de strenge winter 2011/2012 en de oplevering in december 2013 hebben zij een bouwtijd van 18 maanden gerealiseerd. Het gebouw meet bijna 17.000 m2 bvo.

De nieuwbouw bestaat uit:

- 30 dure huurappartementen van 90 m2 (netto)
- 48 appartementen van 70 m2 (netto), waarvan we er 35 aan Schakelring verhuren en waarvan 13 in de sociale huursector

- 5 kleinschalige groepswoningen (34 Pg plaatsen) met ondersteunende ruimtes
  - Wijkrestaurant, winkel, kapper, pedicure, keuken en multifunctionele ruimte
  - Fysio- en manuele therapie Albers en Van Dommelen
  - WKO systeem, pv panelen en zonneboilers (reductie CO2 uitstoot 76%/energiebesparing 92%)
- Het Brokaat (fase 1B Jozefpark); maakt deel uit van de herontwikkeling Zorgcentrum St. Jozefzorg naar woonlocatie Jozefpark, conform de samen met de Gemeente en DAT Architecten samengestelde ontwikkelingsvisie Jozefpark. De eerste fase bestaat uit de sloop van het verpleeghuis en de nieuwbouw van appartementencomplex Het Brokaat (TBV Wonen) en verpleeghuis Satijnhof (De Wever). De tweede fase bestaat uit het vernieuwbouwen van 26 eengezinswoningen en 4 studio's in het Rijksmonument aan de Ringbaan Zuid. Fase 3 is de sloop verzorgthuis aan de Kruisvaardersstraat en nieuwbouw van een soortgelijk complex als Het Brokaat.  
De Wever en TBV Wonen zijn in 2009 in nauwe samenwerking gestart met de ontwikkeling van de eerste fase. Na sloop verpleeghuis in 2010, is de bouw gestart in december 2010. Aannemer Heijmans heeft Satijnhof en het Brokaat tegelijkertijd uitgevoerd (samen ca. 15.000 m2 bvo). Na een bouwtijd van 19 maanden zijn beide werken in juni 2013 opgeleverd.  
Het Brokaat bestaat uit:
    - 35 dure huurappartementen van ca. 85 en 120 m2 (netto)
    - 23 sociale huurappartementen van ca. 75 m2 (netto)
    - 1 ontmoetingsruimte (hiervoor moeten we nog opdracht verlenen)
    - Stallingsgarage met daktuin
    - WKO systeem

#### 4b: Sloop / samenvoeging

TBV Wonen heeft als ambitie niet te slopen, maar zo veel mogelijk goedkope woningen beschikbaar houden voor de doelgroep.  
De ambitie was om de 96 woningen aan de Tobias Asserlaan in 2015 te slopen en in twee fasen 84 goedkope nieuwbouwwoningen terug te bouwen (Fase 1 (28 woningen NOM) worden in 2017 opgeleverd).

De prestaties van TBV Wonen zijn:

	2013	2014	2015	2016
# ambitie	0	0	96	0
# gesloopte woningen	0	0	96	0

bron: CiP over 2013, over 2014, over 2015, gegevens TBV Wonen

#### 4c: Verbetering bestaand woningbezit (renovatie / groot onderhoud)

Dit betreft niet het reguliere onderhoud (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud).

**Ondernemingsplan 2013-2016:**  
Doelstellingen excellent in vastgoed en duurzaamheid:  
• Toepassen van pilot ketenintegratie bij renovatie

De prestaties van TBV Wonen zijn:

	2013	2014	2015	2016
verbeteringen en renovaties	355	221	100	216

Bron: CiP over 2015, jaarverslag 2016

**Renovaties in 2016:**

Het complex Wandelboslaan heeft in 2016 groot onderhoud met energetische verbeteringen gehad en is opgewaardeerd van label F naar A.

**Renovaties in 2015:**

Het complex De Zuidkaap dateert uit 1969. Naast esthetische en onderhoudswerkzaamheden zijn energiebesparende maatregelen uitgevoerd. De 100 woningen zijn opgewaardeerd van E/F/G naar A. Dit project is aanbesteed via de EMVI methode (economisch meest voordelige inschrijving)

**Renovaties in 2014:**

In het project 44 eengezinswoningen energiezuiniger maken aan de Dolomietenlaan is in 2014 gebruik gemaakt van een nieuwe wijze van aanbesteden. Er is gekozen voor een mix van een deel voorschrijven en een deel vrij laten waarbij de woningen van E naar A gaan (jaarverslag 2014).

**Renovaties in 2013:**

Groenewoud 149 eengezinswoningen:

In 2013 is het groot onderhoud aan deze woningen grotendeels afgerond. Daarbij worden niet alleen een keuken, douche en toilet verbeterd maar ook allerlei maatregelen getroffen om de woningen duurzamer te maken. Het energielabel gaat van F naar B door aanbrengen van isolatie in spouwmuren en op het dak. Vervanging glas, geïsoleerde voordeur, zuinige cv ketel.

Sloten en verlichting worden verbeterd om de kans op inbraak te verkleinen. Het politiekeurmerk Veilig Wonen (PKVW) is dankzij deze maatregelen behaald.

De bewoners krijgen tijdens de oplevering een vragenlijst om de bewonerstevredenheid te toetsen.

Dit levert verbeterpunten op die direct in de uitvoering toegepast kunnen worden. Het aantal opleverpunten daalt naarmate het project vordert. Bewoners zijn tevreden over het eindresultaat. De score bedraagt gemiddeld 7,5.

**4d: Maatschappelijk vastgoed**

Ahoed (apotheker, huisarts onder één dak) Energieplein

**4e: Verkoop**

**Convenant Wonen Tilburg 2010-2015:**

De corporaties zijn voornemens in de periode tot 1 januari 2015 in totaal 1.100 woningen uit hun bestaande voorraad te verkopen waarvan een substantieel deel zich bevindt in het segment tussen €110.000 en €150.000.

De corporaties zullen zich inspannen om in de dorpen Berkel-Enschot en Udenhout het aanbod koopwoningen met een verkoopprijs tot €175.000 te vergroten.

**Convenant Wonen Tilburg 2015-2020:**

Geen ambities meer om te verkopen.

**Ondernemingsplan 2016-2019:**

- TBV Wonen verkoopt zeer mondjesmaat. Wel met Koopgarant om woningbezit te stimuleren voor de lage inkomens
- In 2015 heeft TBV Wonen besloten om woningen onder de liberaliseringsgrens niet meer te verkopen.

De prestaties van TBV Wonen zijn:

	2013	2014	2015	2016
ambitie # te verkopen woningen	20	20	25	10
# huurwoningen verkocht	17	20	25	17

bron: CiP over 2013, over 2014, over 2015, jaarverslag 2013, jaarverslag 2014, jaarverslag 2015, begroting 2016, gegevens TBV Wonen

### Oordelen van de visitatiecommissie over (des)investeringen in vastgoed

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2013-2016 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld (des)investeren in vastgoed	Beoordeling visitatiecommissie
nieuwbouw	10
sloop / samenvoeging	7
verbeteren bestaand bezit	7
maatschappelijk vastgoed	8
verkoop	8
<b>Oordeel</b>	<b>8,0</b>

## Prestatieveld 5: Kwaliteit van wijken en buurten

Dit prestatieveld bestaat uit 3 hoofdonderwerpen: leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en aanpak overlast.

### Convenant Wonen Tilburg 2010-2015:

Tilburgs Akkoord! Convenant Wijkimpuls

In de Visie op welzijn 2008-2011 "Kansrijke stad, Vitale wijken" is een vijftal Impulswijken benoemd. Te weten: Stokhasselt, Kruidenbuurt, Groenewoud, Groeseind-Hoefstraat en Trouwlaan-Uitvindersbuurt.

De gemeente Tilburg en de corporaties TIWOS, TBV Wonen en WonenBreborg geven een extra impuls aan deze wijken die dit hard nodig hebben. Dit gebeurt in de vorm van een geconcentreerde aanpak, op thema's die het afgelopen jaar door bewoners zelf zijn benoemd: werk, inkomen en onderwijs. De deelnemende partijen verbinden zich door het sluiten van het akkoord aan de doelstellingen van de impuls wijken.

De vier organisaties zijn het volgende overeengekomen:

- Tot en met 1 maart 2019 stellen partijen zich garant voor de beschikbaarstelling van minimaal 9 miljoen euro ten behoeve van het realiseren van de genoemde doelen.
- Er komt een gemandateerde commissie die de aanvragen beoordeelt, toekent of afwijst.
- De aanvragen moeten passen binnen de intentie van de wijkimpulsplannen en een bijdrage leveren aan de daarin geformuleerde doelstellingen.
- De looptijd van dit akkoord is tien jaar. Het akkoord gaat in op 1 maart 2009.

### 5a: Leefbaarheid

#### Ondernemingsplan 2013-2016:

Doelstellingen excellent in maatschappelijk presteren:

- score visitatie 7,3
- allianties aangaan met opleidingsinstellingen voor onder andere het tegengaan van vroegtijdige schoolverlating, inzet 25 leerlingen bij TBV Wonen
- Inkomen uit arbeid: 25 mensen met afstand tot de arbeidsmarkt helpen naar een betaalde baan

De prestaties van TBV Wonen zijn:

	2013	2014	2015	2016
Aantal stagiaires	9	8	10	niet gemeten i.v.m. nieuw ondernemingsplan
Werklozen aan een baan helpen	6	8	2	-

bron: jaarverslag 2013, 2014, gegevens TBV Wonen

De prestaties van TBV Wonen zijn:

	2013	2014	2015	2016
uitgaven leefbaarheid – sociale activiteiten (€/woning)	€333	€319	€91	€90
uitgaven leefbaarheid – fysieke activiteiten (€/woning)	€82	€61	€14	€14

bron: CiP over 2013, 2014, 2015, gegevens TBV Wonen

### Lemon & Wijktoets



Lemon is het 3 jaarlijks onderzoek naar de leefbaarheid in Nederlandse steden. Vanaf 2004 participeren de Tilburgse corporaties, later aangevuld met de Gemeente in Lemon. In 2013 is voor de vierde maal gestart met het onderzoek naar de leefbaarheid in de Tilburgse buurten en wijken. Ditmaal is het onderzoek gecombineerd met de wijktoets, een Gemeentelijk onderzoek dat 2 jaarlijks de leefbaarheid en veiligheid in de Tilburgse wijken onderzoekt.

TBV Wonen heeft geen specifieke dominantie in wijken. Daardoor is het ook niet goed mogelijk de inzet van TBV Wonen te koppelen aan de resultaten in een wijk.

### 5b: Wijk- en buurtbeheer

De Maatschappelijke Ontwikkelingsmaatschappij (MOM) is opgericht in 2008 door zes ondernemingen: TBV Wonen, WonenBreborg, Tiwos, Thebe (zorg) De Wever (zorg), ContourdeTwern (welzijn). Er is een manager aangesteld die in de impuls wijken op drie terreinen bewoners activeert en stimuleert via projecten om te participeren in de samenleving:

- Armoedebestrijding
- Ieder kind heeft een startbewijs, vroegtijdig schoolverlaten tegengaan
- In ieder gezin is een kostwinner met een betaalde baan.

Tilburg Akkoord. Dit is een samenwerkingsverband tussen de drie corporaties en de gemeente. Gestart in 2009 met een toezegging dat we 10 jaar lang blijven in de impuls wijken blijven investeren en blijven inzetten op de drie genoemde terreinen (armoede, werk en school). Toezegging van een bedrag van € 9 miljoen gedurende 10 jaar. De woningcorporaties dragen in totaal € 3 miljoen bij pro rate parte > TBV Wonen betaalt dus €700.000 gedurende 10 jaar (€ 70.000 per jaar).

### 5c: Aanpak overlast

Kanswonen  
Een aantal woningen wordt verhuurd volgens de spelregels van het project Kanswonen. Bij de verhuur van een woning wordt dan gekeken naar de persoonlijke situatie (bijvoorbeeld of de aanvrager wel of geen werk heeft) en of hij/zij gebruik mag maken van Kanswonen. Op basis hiervan maakt de woningcorporatie afspraken met de nieuwe bewoner. Een vaste afspraak is dat huurders geen overlast mogen veroorzaken. Op basis van de afspraken worden er mogelijkheden en kansen om de persoonlijke situatie te verbeteren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan kansen voor werk en scholing. In 2013 is het project geëvalueerd door de betrokken partijen, de corporaties, Gemeenten politie en maatschappelijk werk. De uitkomsten hiervan zijn positief. Ook huurders ervaren de inzet op de leefbaarheid in de wijk en de op maat aangeboden hulp als positief. (jaarverslag 2013)

De prestaties van TBV Wonen zijn:

	2013	2014	2015	2016
ontruiming n.a.v. hennep	2	1	1	2

bron: jaarverslag 2013, 2014, 2015, gegevens TBV Wonen

### Oordelen van de visitatiecommissie over kwaliteit wijken en buurten

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2013-2016 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

<b>Prestatieveld kwaliteit wijken en buurten</b>	<b>Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven</b>
leefbaarheid /	7
wijk- en buurtbeheer	
aanpak overlast	8
<b>Oordeel</b>	<b>7,5</b>

## **6 Overige / andere prestaties**

De visitatiemethodiek geeft de ruimte om nog andere maatschappelijke prestaties te beoordelen, die niet onder de eerder 5 genoemde prestatievelden te rangschikken zijn.