

# Maatschappelijke visitatie Tiwos

Opdrachtgever: Tiwos

ECORYS Nederland BV

Christine Oude Veldhuis  
Sandra Groot

Rotterdam, december 2008

ECORYS Nederland BV  
Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)  
K.v.K. nr. 24316726

ECORYS Vastgoed  
T 010 453 85 19  
F 010 453 85 88

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>1 Tiwos</b>	<b>8</b>
1.1 Profiel	8
1.2 Bezit	8
1.3 Organisatie	9
1.4 Beleidscyclus	10
<b>2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)</b>	<b>11</b>
2.1 Inleiding	11
2.2 De Onderneming	12
2.3 Hart voor Tilburg	13
2.3.1 Ambities en doelstellingen	14
2.4 Prestaties en beoordeling	15
2.4.1 Prestaties De Onderneming	16
2.4.2 Prestaties Hart voor Tilburg	31
2.4.3 Totaalbeeld prestaties Eigen Doelstellingen en Ambities	36
2.5 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: goed	36
<b>3 Presteren naar Opgaven (PnO)</b>	<b>39</b>
3.1 Inleiding	39
3.2 Lokale opgaven	39
3.2.1 Woonvisie 2010	39
3.2.2 Convenant Wonen 2005	40
3.2.3 Overige afspraken	44
3.3 Presteren naar Opgaven	46
3.4 Presteren naar Opgaven: goed tot zeer goed	48
<b>4 Presteren volgens Stakeholders (PnS)</b>	<b>50</b>
4.1 Inleiding	50
4.2 Samenwerking en overleg	50
4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie	53
4.3.1 Imago-onderzoek	54
4.3.2 Telefonische interviews	56
4.3.3 Conclusies en rapportcijfers telefonische interviews	59
4.4 Presteren volgens Stakeholders: goed	60
<b>5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie</b>	<b>63</b>
5.1 Inleiding	63

5.2	De maatschappelijke prestaties van Tiwos	63
5.3	Inventarisatie en beoordeling door het CFV	67
5.4	Financiële sturing door Tiwos	71
5.4.1	Meerjarenbegroting 2008-2012	72
5.5	Efficiëntie	74
5.5.1	Cijfers CFV	74
5.5.2	De focus van Tiwos op efficiëntie	75
5.5.3	Efficiëntie in vastgoedontwikkeling	76
5.6	Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: voldoende	77
<b>6</b>	<b>Governance</b>	<b>80</b>
6.1	Inleiding	80
6.2	Governance structuur	80
6.3	Intern Toezicht - Raad van Toezicht	81
6.4	Thema's	82
6.5	Betrokkenheid van stakeholders	83
6.6	Verslaglegging	83
6.7	Prestatie op het gebied van governance: goed	84
	<b>Deel II: Prestatiespinnenwebben</b>	<b>87</b>
	Het totaalbeeld	88
	Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 8	88
	Presteren naar Opgaven: 9	89
	Presteren volgens Stakeholders: 8	90
	Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 6	90
	Presteren met betrekking tot Governance: 8	91
	<b>Deel III: Integrale beoordelingstabellen</b>	<b>92</b>
	<b>Bijlagen</b>	<b>94</b>
	Bijlage 1: SEV-referentiekader (versie 3.0)	95
	Bijlage 2: Geïnterviewde personen Tiwos	101
	Bijlage 3: Betrokken stakeholders	102
	Bijlage 4: Documentatie	103

# Voorwoord

## *Een nieuw visitatiestelsel*

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen om te komen tot de ontwikkeling van een nieuw stelsel voor maatschappelijke visitatie. Het initiatief sluit aan op de actuele discussies over toezicht, verantwoording en governance waarover zich onder meer de commissies Sas en Winter hebben uitgesproken. In de AedesCode die in januari 2007 is vastgesteld, is de verplichting opgenomen voor corporaties die aangesloten zijn bij Aedes om zich eens per vier jaar te onderwerpen aan een audit die een gestructureerd oordeel oplevert over de maatschappelijke prestaties.

Het Woonnetwerk heeft de SEV gevraagd om de ontwikkeling van een nieuw visitatiestelsel te willen ondersteunen, waarbij als accenten werden geformuleerd:

- Een onafhankelijk vormgegeven instrument; geen instrument van de branche of van de overheid.
- Toetsing van buiten naar binnen; welke vragen wil 'de omgeving' beantwoord zien?
- Primair een horizontale verantwoording, niet zozeer een leerinstrument.
- Meer toetsen op resultaat dan op proces.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld<sup>1</sup> en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond.

## *Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie*

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de stakeholders daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de stakeholders. Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de stakeholders over het presteren van de corporatie<sup>2</sup>.

De visitatiemethodiek brengt het maatschappelijk rendement in beeld door de prestaties van de corporatie te beschrijven en deze af te zetten tegen:

- De eigen ambities en doelstellingen.
- De opgaven in het werkgebied.
- De normen van de stakeholders.
- De financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie.

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

---

<sup>1</sup> Vastgelegd in Deel 1: Contouren van het nieuwe visitatiestelsel: producten van de visitatie. Deel II: Onderleggers van de visitatieonderdelen.

<sup>2</sup> Idem.

De kwantitatieve beoordeling van de prestaties wordt samengevat in prestatiespinnenwebben en een kwantitatieve scorekaart. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage en een recensie die een overkoepelende en samenvattende beoordeling bevat.

### *Maatschappelijke visitatie Tiwos – de aanpak van ECORYS*

Tiwos heeft ECORYS medio 2008 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode september-december 2008. Het visitatieteam bestond uit Christine Oude Veldhuis en Sandra Groot. De aanpak van ECORYS kende de volgende stappen:

1. Deskresearch:  
Op basis van beschikbare documenten is in september 2008 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Startbijeenkomst:  
Op 8 oktober 2008 heeft onder leiding van ECORYS een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurders, het managementteam en twee leden van de Raad van Toezicht. Daarbij heeft ECORYS een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie. De bevindingen van de deskresearch zijn besproken. Tevens zijn afspraken gemaakt over de vervolgstappen.
3. Interviews intern<sup>3</sup>:  
Op 9 en 22 oktober 2008 hebben interviews plaatsgevonden met de directeur-bestuurders, twee leden van de Raad van Toezicht en de leden van het managementteam. Doelstelling van deze interviews was om de bevindingen uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren.
4. Telefonische interviews met stakeholders:  
Eind oktober en begin november 2008 zijn 22 telefonische interviews gehouden met stakeholders van Tiwos. Bijlage 3 bevat het volledige overzicht van de bij de visitatie betrokken stakeholders.
5. Interne bijeenkomsten visitatieteam ECORYS:  
In de maand november heeft het visitatieteam van ECORYS intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de prestaties besproken.
6. Rapportage:  
Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie geformuleerd. Deze is op 2 december 2008 besproken met de directeur-bestuurders, een delegatie van de Raad van Toezicht en het managementteam van Tiwos. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0 versie van de SEV-methodiek, met uitzondering van de beoordeling van Presteren naar Vermogen. Op dit onderdeel is de methodiek nog in ontwikkeling. De wijze waarop ECORYS de beoordeling van Presteren naar Vermogen opbouwt, is beschreven in paragraaf 5.1.

---

<sup>3</sup> Voor een volledig overzicht zie bijlage 2

Graag lichten wij toe welke aanpak wij hanteren bij het beoordelen van maatschappelijke prestaties van de corporatie:

- Wij beschouwen een periode van 5 à 6 jaren en kijken daarbij enkele jaren terug en enkele jaren vooruit. ECORYS maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen stakeholdersoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling.
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- Wij hebben ervoor gekozen om de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

### *Leeswijzer*

Deel I van de rapportage bevat het toelichtende rapport. Het bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel Tiwos
2. Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)
3. Presteren naar Opgaven (PnO)
4. Presteren volgens Stakeholders (PnS)
5. Presteren naar Vermogen en Efficiëntie (PnV/E).
6. Governance

Deel II bevat de prestatiespinnenwebben met tekstblokken.

Deel III geeft de kwantitatieve scorekaart.

Bijlage 1 bevat de beoordelingsschema's van de visitatiemethodiek.

Bijlage 2 geeft een overzicht van de betrokkenen bij Tiwos die wij in het kader van de maatschappelijke visitatie hebben gesproken en geïnterviewd.

Bijlage 3 geeft een overzicht van de stakeholders die betrokken waren bij de maatschappelijke visitatie.

Bijlage 4 geeft het overzicht van de bestudeerde documentatie.

### *Tot slot*

De leden van het visitatieteam van ECORYS hebben de procesgang gedurende de maatschappelijke visitatie en de samenwerking daarin met Tiwos ervaren als constructief, open en prettig. Wij danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

# 1 Tiwos

## 1.1 Profiel

Tiwos is voortgekomen uit het gemeentelijke woningbedrijf van Tilburg, dat in 1988 werd geprivatiseerd en toen verder ging onder de naam VVT. In 1999 werd de naamsverandering doorgevoerd en ging VVT verder als Tilburgse Woningstichting Tiwos. Tiwos heeft een bezit van ca 8.600 verhuureenheden. Het toelatingsgebied van Tiwos strekt zich uit tot het voormalig samenwerkingsgebied Midden-Brabant. Het woningbezit bevindt zich in Tilburg, Berkel-Enschot, Udenhout en Gilze Rijen. Deze kernen vormen ook het feitelijke werkgebied. In de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort Tiwos tot de referentiegroep van de middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties. In totaal behoren 47 corporaties tot deze referentiegroep.

## 1.2 Bezit

De ca. 8.600 verhuureenheden in exploitatie zijn verdeeld in 8.484 huurwoningen in eigendom, 27 eenheden Koopgarant en 93 eenheden in beheer. Een groot deel van het woningbezit van Tiwos dateert van net na de oorlog (bijna 30%). Ten opzichte van het landelijke beeld heeft Tiwos daarnaast ook veel vooroorlogse woningen (16,4% ten opzichte van 8,8%). Ten tijde van de verzelfstandiging eind jaren tachtig had Tiwos een relatief oud bezit omdat er geruime tijd niet was gebouwd. Het bezit uit de jaren '70 en '80 is daardoor gering in vergelijking met het landelijke beeld. Tiwos heeft een groot aandeel eengezinswoningen binnen het bezit en daarnaast is de categorie meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen relatief groot.

Tabel 1.1 Woningbezit Tiwos

	Tiwos %	Landelijk %
Eengezinswoningen	71,5	43,7
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	11,5	28,0
Meergezinswoningen met lift	6,3	12,6
Hoogbouw	3,7	9,9
Eenheden verzorging	1,2	1,2
Overig	5,8	3,7
Onbekend	0,0	0,0
	100,0	100,0

Bron: Corporatie in Perspectief, Tiwos, 2008, Centraal Fonds Volkshuisvesting

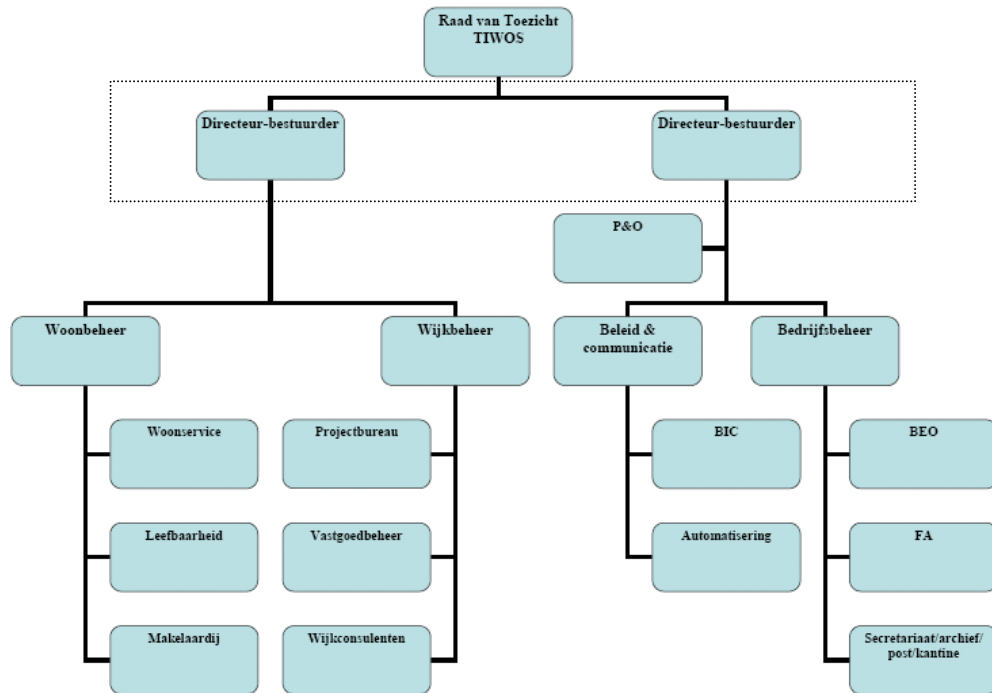
Het gemiddelde huurniveau in de woningvoorraad van Tiwos ligt op € 362,- per maand. Dit is 62% van maximaal redelijk. In de referentiegroep zijn deze cijfers resp. € 389,- en 70,8%. Bijna 40% van de woningen behoort tot de goedkope voorraad en bijna 57% tot



de bereikbare voorraad. Het aandeel middeldure en dure huurwoningen is dus klein, in absolute aantallen en in vergelijking met de referentiegroep en het landelijke beeld.

### 1.3 Organisatie

Tiwos kent een tweehoofdige Raad van Bestuur en een Management Team bestaande uit de managers Woonbeheer, Wijkbeheer, Beleid en Communicatie en Bedrijfsbeheer. Eind 2008 heeft Tiwos 101 medewerkers (93,7 fte). De organisatie ziet er als volgt uit:



Opvallend in het organisatiemodel van Tiwos is de afzonderlijke verantwoordelijkheid van de bestuurders alsmede de opsplitsing van de front office in Woonbeheer en Wijkbeheer. Dit organisatiemodel treffen wij weinig of niet aan in de corporatiewereld. De visitatiecommissie heeft echter vastgesteld, dat de organisatie feitelijk een collegiaal bestuur kent. De taakverdeling binnen de front office is gebaseerd op de basisafpraak dat Woonbeheer zich richt op alles wat de individuele huurder betreft, terwijl Wijkbeheer collectieve zaken oppakt. De medewerkers van Woonbeheer respectievelijk Wijkbeheer treffen elkaar in de Wijkteams, bijvoorbeeld over zaken die de leefbaarheid betreffen. Dan ontstaat in feite een matrixorganisatie. Beide afdelingen houden zich bezig met onderhoud: Woonbeheer doet het mutatie- en klachtenonderhoud, terwijl het planmatig en groot onderhoud bij Wijkbeheer thuishoort.

Een andere bijzonderheid betreft de inbedding in de organisatie van de nieuwbouwproductie van ca 250 woningen per jaar. De projectmanagers en projectleiders die belast zijn met nieuwbouwprojecten zitten bij Wijkbeheer, onderdeel Vastgoedbeheer. De aansturing van de projecten en de operationele verantwoordelijkheid voor nieuwbouw ligt echter bij een van de bestuurders en niet bij de manager Wijkbeheer.

Naar aanleiding van spanningen in de organisatie is rond 2005 het organisatiemodel herzien, waarbij de beide directeur-bestuurders sterker de bestuurlijke rol hebben genomen

en een volwaardig managementteam is ontstaan (bestaande uit de managers van de afdelingen). Er bleven twee operationele taken bij de bestuurders, namelijk woningverkoop en vastgoedontwikkeling. De woningverkoop is inmiddels bij de afdeling Woonbeheer ondergebracht. De aansturing van de vastgoedontwikkeling zit nog bij een van de directeur bestuurders. Tiwos beschouwt dit als een tijdelijke situatie.

## 1.4 Beleidscyclus

In het kader van de maatschappelijke visitatie is een beoordeling van de beleidscyclus van belang, vanwege de verankering van de maatschappelijke prestaties in de organisatie en de duurzaamheid van het presteren. Bij de uitvoering van de maatschappelijke visitatie is opgevallen dat Tiwos een dubbel beeld laat zien. Er is sprake van een organisatie met gestructureerde processen en een beleidscyclus die goed op orde is. Tegelijkertijd ontbreken daarin essentiële onderdelen (zoals het strategisch voorraadbeleid) en is op onderdelen sprake van ad hoc besluiten die geen beleidsmatige inbedding kennen (zoals de aankopen van vastgoed en gronden).

De beleidscyclus van Tiwos heeft in de afgelopen jaren de nodige aandacht gekregen. In 2006 is het Masterplan Organisatieontwikkeling geformuleerd. Behoudens de hierboven aangegeven instelling van een Management Team is langs vier lijnen de structuur in de organisatie versterkt, waaronder de planning & control cyclus.

De planning- en controlcyclus wordt opgebouwd vanuit buurtplannen. Deze bevatten de opgaven op buurtniveau wat betreft planmatig onderhoud, groot onderhoud/nieuwbouw, klachten- en mutatieonderhoud en leefbaarheid. De buurtplannen worden geclusterd tot wijkplannen. Vanuit de wijkplannen worden de afdelingsplannen geformuleerd en de afdelingsplannen leiden tot het jaarlijkse activiteitenplan van Tiwos. Uiteraard is dit geheel van plannen ingebed in het beleidsplan dat de doelstellingen en de opgaven van Tiwos bevat. Er is een gedegen monitoring van de voorgenomen activiteiten en een goede externe verantwoording in onder meer het jaarverslag.

In de opbouw 'van onderop' via de buurt- en wijkplannen overheerst het operationele karakter van de activiteiten en wordt de strategische visie gemist. Om die reden wordt nu onder meer gewerkt aan de formulering van een Strategisch Voorraadbeleid. Voorafgaande daaraan heeft een uitgebreide evaluatie plaatsgevonden van alle nieuwbouwactiviteiten van Tiwos sinds 1995. De belangrijkste conclusies die Tiwos daaruit trekt, zijn als volgt samen te vatten:

- Tiwos is actief geweest en heeft veel kwaliteit gerealiseerd.
- De stichtingskosten van de Tiwos-projecten zijn sterker gestegen dan de bouwkostenindex.
- Indien stichtingskosten en WOZ-waarden met elkaar worden vergeleken, dan is veel waarde gecreëerd.
- Maar Tiwos heeft ook betrekkelijk vaak onrendabel of verliesgevend geïnvesteerd, niet alleen in sociale huurwoningen, maar ook in 5 van de 15 koopprojecten.

## 2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)

### 2.1 Inleiding

In het kader van de visitatie zijn twee beleidsplannen relevant voor de inventarisatie en beoordeling van de geleverde prestaties op de eigen ambities en doelstellingen. In 2002 is het beleidsplan 'De Onderneming' van kracht geworden voor de periode 2002-2006. In 2006 is een nieuw beleidsplan opgesteld met de naam 'Hart voor Tilburg', dat van kracht is in de periode 2007-2011.

Er is bij de overgang van 'De Onderneming' naar 'Hart voor Tilburg' sprake van een vernieuwing van de missie, met een accentverschuiving van 'woningen en wonen' naar 'ruimte om te leven'. Tiwos wil bij beleidsvoornemens en besluiten steeds het nut of de meerwaarde ervan voor een 'leefomgeving' (buurt of wijk) als uitgangspunt hanteren. De beide beleidsplannen hebben dezelfde thema's, waardoor de continuïteit en de doorontwikkeling in het beleid goed zichtbaar worden.

De monitoring van de doelstellingen en ambities verwoord in 'De Onderneming' gebeurde met behulp van de Balance Score Card. Tiwos vond dit geen geschikt monitoringinstrument en is vervolgens overgestapt op de zelf ontwikkelde hartslagmeters, die elk trimester de stand van zaken weergeven. De trimesterrapportages zijn belangrijke monitoringdocumenten. Deze worden steeds besproken in de Raad van Toezicht. De externe verantwoording van de geleverde prestaties gebeurt in de volkshuisvestingsverslagen. Tiwos wordt daarin steeds scherper en vollediger: de SMART geformuleerde doelstellingen en activiteiten voor het jaar 2007 worden volledig weergegeven in het jaarverslag over dat jaar en voorzien van de mate van uitvoering en resultaat. Deze verbeteringslag wordt ook verwoord in het juryrapport van 'Het Glazen Huis'<sup>4</sup>.

Om zicht te krijgen op de ambities en de doelstellingen van Tiwos, worden de meest relevante beleidsdocumenten in de navolgende paragrafen kort beschreven. Aansluitend worden de ambities en doelstellingen gekoppeld aan de feitelijk gerealiseerde prestaties om tot de beoordeling te komen.

---

<sup>4</sup> Zie ook paragraaf 6.6.

Voor de jaren 2005 en 2006 wordt gekeken naar de prestaties op de eigen doelstellingen en ambities uit De Onderneming. Voor 2007 wordt gekeken naar de prestaties op de eigen doelstellingen en ambities uit Hart voor Tilburg. In 2007 zijn er vanuit het beleidsplan Hart voor Tilburg per strategische opdracht afspraken voor dat jaar geformuleerd. In de beoordeling wordt gekeken of deze afspraken voor 2007 gerealiseerd zijn.

## 2.2 De Onderneming

In het beleidsplan De Onderneming is de missie opgenomen die Tiwos al sinds 1994 hanteert:

- Wij bieden wonen naar wens tegen een prijs naar maat.
- De woonopvattingen van onze klant zijn uitgangspunt.
- In onze dienstverlening tonen wij respect voor de eigenheid en eigen verantwoordelijkheid van onze klanten, wij stellen hen in staat keuzes te maken.
- Wij handelen kwaliteits- en milieubewust en staan open voor veranderingen.
- Wij zorgen voor goede woningen in leefbare buurten.

In het beleidsplan De Onderneming wordt de missie als volgt verder uitgewerkt:

De kern van de werkzaamheden is voor TIWOS het huisvesten van hen die daartoe op eigen kracht niet in staat zijn, het beheer en inzet van het maatschappelijk kapitaal in relatie tot het woningbezit en het ontwikkelen van nieuwe product/marktcombinaties. TIWOS doet dit vanuit een sociale betrokkenheid in samenspraak met haar klanten en overige belanghebbenden. Daarbij is een realistische en zakelijke benadering een voorwaarde met het oog op een zorgvuldig beheer en inzet van het maatschappelijk kapitaal en een efficiënte bedrijfsvoering. Het bieden van goede faciliteiten aan kwalitatief hoogwaardige en gemotiveerde medewerkers is hiervoor voorwaardelijk.

De uitwerking van de missie vindt plaats aan de hand van zes thema's. Per thema zijn de einddoelen beschreven, die aan het eind van het beleidsplan - dus in 2006 - bereikt moeten zijn. De thema's en de einddoelen zijn als volgt weergegeven:

### **De klant centraal**

- Huurders zijn positief over het leefklimaat in de buurt, de woningen en de communicatie met Tiwos.
- Huurders voelen zich serieus genomen, waarden de keuzemogelijkheden die Tiwos hen biedt en vinden dat de wijkteams hen ondersteunen.
- Ontwikkeling van nieuwe producten en diensten vindt plaats in samenspel met de wijkteams.
- Wijkteams en front office hebben de juiste informatie hiervoor beschikbaar uit Woonwensen- en tevredenheidsonderzoeken, die getoetst worden bij klanten/huurderspanels.
- Grootste deel bezit is bereikbaar voor de primaire doelgroep.
- Er is een onderhoudsfonds voor verkochte woningen, waar de kopers actief in participeren, qua financiële bijdrage dan wel qua inzet.
- Tiwos zet haar (onderhouds) know-how ook in voor eigenaar-bewoners in 'haar' buurten.

### **Leefbare buurt**

- Achterstallig onderhoud in de wijken is door de gemeente grotendeels ingelopen.
- Tiwos heeft alle achterpaden hersteld, verlicht en in beheer.
- Er wordt voldoende zorg aan huis geboden.
- Het realiseren van voldoende woon-zorgzones is in een vergevorderd stadium.

De inspanningen van Tiwos op sociaal gebied hebben geleid tot een vermindering of minimaal stabilisering van de onveiligheidsgevoelens bij bewoners.

#### **Vastgoedbeheer**

Alle woningen zijn geaard en voorzien van voldoende elektra in de keuken en een deugdelijke wasmachineaansluiting.

De open geisers zijn of vervangen door een cv met combiketel of door een gesloten geiser.

De woningvoorraad van Tiwos is evenwichtiger samengesteld. Tiwos kan er alle marktsegmenten mee bedienen, maar het grootste deel blijft bereikbaar voor de primaire doelgroep.

De kamerpanden zijn inmiddels omgebouwd tot kleinschalige woon-zorgcomplexen voor bijvoorbeeld jongeren, kinderen, alleenstaande minderjarige asielzoekers, gehandicapten en woongroepen. Zorginstellingen bieden zorg, Tiwos het wonen.

#### **De organisatie**

Het personeel is betrokken, ervaren en heeft passende opleidingen gevolgd.

Het back office is in omvang enigszins afgenomen en werkt efficiënt met ICT.

Bedrijfsresultaten zijn meetbaar gemaakt met behulp van de Balanced Score Card.

Interne bevoegdheden en mandateringen zijn transparant geregeld.

Het zwaartepunt van de organisatie ligt in de wijkteams. De wijkteams opereren zelfstandig binnen externe kaders die in dit ondernemingsplan en de daarvan afgeleide buurtplannen en afdelingsplannen zijn vastgesteld. De leden van de wijkteams worden gekend door en zijn bekend met hun buurten; zij helpen de bewoners.

Wijkteams voelen zich gesteund door de organisatie die de uitwisseling van kennis en ervaring tussen de teams de tussen ondersteunende diensten en teams stimuleert en faciliteert. De organisatie zorgt voor heldere vertrekpunten voor woonruimteverdeling en vastgoedbeheer en overlegt met de wijkteams over onderhoud, vernieuwing en ontwikkeling in hun wijken.

#### **Financiën**

Tiwos zal blijven voldoen aan de voorwaarden voor borging door het WSW.

Er is een interne buffer voor onvoorziene onrendabele investeringen.

De huren hebben een duidelijke relatie met de dienstverlening en het uitrustingsniveau van de woning.

Er zijn spaarmogelijkheden voor de huurders.

#### **Samenwerking met derden**

De partijen waarmee Tiwos samenwerkt aan het woon- en leefklimaat in de buurten en aan de ontwikkeling van vastgoed, nieuwe producten en diensten zijn positief over de samenwerking met Tiwos.

Zij waarderen met name het respect dat zij ervaren jegens hen en de klanten van Tiwos, het professionele en creatieve vastgoedbeheer (inclusief de productdifferentiatie) en de focus op het woon- en leefklimaat in de Tilburgse wijken waar Tiwos bezit heeft.

Om deze einddoelen te bereiken, zijn aan de verschillende thema's en einddoelen overwegend SMART geformuleerde activiteiten verbonden. Deze worden weergegeven in paragraaf 2.4 waar ze worden gecombineerd met de bereikte prestaties.

## **2.3 Hart voor Tilburg**

In 2006 heeft Tiwos met ruim 70 belanghouders en betrokkenen gesproken over de taakopvatting voor de periode 2007-2011. De ideeën en wensen die uit deze gesprekken naar voren kwamen, zijn verwerkt in het beleidsplan. Het beleidsplan bevat een vernieuwde

missie. Tiwos had al de stap gemaakt van aanbieder van woningen naar aanbieder van wonen. De taakopvatting is verder verruimd naar het bieden van ruimte om te leven, in de meest brede betekenis van het woord. Daarom zal Tiwos ook de samenwerking zoeken met anderen dan de tot nu toe meest voor de hand liggende partners. De hernieuwde missie is als volgt geformuleerd:

Wonen naar wens, ruimte om te leven  
Met bijzondere aandacht voor hen die dat nodig hebben  
Partner in samenwerking  
Actief, creatief en betrokken  
Financieel sociaal en solide

Het beleidsplan kent twee hoofddoelen:

1. Tiwos biedt kansen en mogelijkheden voor haar doelgroepen.
2. Tiwos draagt substantieel bij aan de leefbaarheid en de ontwikkeling van haar buurten en de bewoners daarvan.

Tiwos benoemt drie doelgroepen vanuit een financieel perspectief:

- Huishoudens die met hun inkomen recht hebben op huurtoeslag (primaire doelgroep).
- Huishoudens met een inkomen tussen huurtoeslaggrens en 1,5 maal modaal (secundaire doelgroep).
- Huishoudens met inkomen hoger dan 1,5 maal modaal zijn in staat op eigen kracht aan woonruimte te komen (tertiaire doelgroep).

Daarnaast behoren tot de doelgroep van Tiwos mensen met een extra zorgbehoefte (senioren, dak- en thuislozen, mensen met een lichamelijke of geestelijke beperking) en starters op de woonmarkt, voor zover zij daarbij steun nodig hebben.

Er zijn kernwaarden geformuleerd onder de noemer PICO bello:

- Professioneel:  
resultaatverantwoordelijk, prestatiegericht, kwaliteit, aanspreekcultuur, flexibel, afspraak is afspraak.
- Interactief:  
inzicht in eigen rol en bijdrage in geheel. Kennen en erkennen van wederzijdse afhankelijkheid en overeenkomstig handelen, actieve communicatie in en over samenwerking.
- Collegiaal:  
open, informeel, samenwerking, dienstverlenend, betrokken, in vertrouwen, met respect en waardering.
- Ondernemend:  
oplossingsgericht, ontwikkeling en groei, durf en lef, innovatie en creativiteit.

De PICO-kernwaarden spelen een belangrijke rol in de managementstijl en beoordelingsmethodiek.

### 2.3.1 Ambities en doelstellingen

Het beleidsplan 'Hart voor Tilburg' formuleert ambities en doelstellingen op de zes thema's die ook in het voorgaande beleidsplan centraal stonden. Er is een nieuw thema toegevoegd: Tiwos als maatschappelijk ondernemer. Alle thema's zijn voorzien van een motto en van een of meerdere strategische opdrachten. In totaal zijn 13 strategische op-

drachten geformuleerd:

**Tiwos als maatschappelijk ondernemer – motto ‘midden in de maatschappij’**

SO1: Tiwos neemt haar verantwoordelijkheid als maatschappelijk ondernemer in wat zij doet, in wat zij laat zien en in hoe zij zich verantwoordt

**De klant centraal – motto ‘Ja mits, in plaats van, nee tenzij’**

SO2: Tiwos biedt haar doelgroepen slaagkansen tegen redelijke prijzen

SO3: Tiwos optimaliseert de dienstverlening aan de klant

SO4: Tiwos biedt de klant keuzemogelijkheden

SO5: Tiwos komt en blijft in contact met de huurders zowel individueel als collectief

**Leefbare buurt – motto ‘buurten in balans’**

SO6: Tiwos werkt aan toekomstbestendige en leefbare buurten. Tiwos koestert het goed, bestrijdt de achteruitgang van de leefbaarheid en Tiwos draagt actief bij aan de verbetering van de leefbaarheid

**Vastgoedbeheer – motto ‘Bouwen aan de buurt, bouwen voor de buurt’**

SO7: Tiwos vernieuwt en ververs haar voorraad en zorgt voor voldoende variatie in haar woningbezit

SO8: in stand houden en verbeteren van de kwaliteit van het bestaand bezit

SO9: Als maatschappelijk ondernemer neemt Tiwos ook haar verantwoordelijkheid op het gebied van duurzaamheid. Het is dan ook vanzelfsprekend dat bij alle bouw- en onderhoudsactiviteiten de omgeving en het milieu de aandacht krijgen die zij verdienen

**Organisatie – motto: professionaliseren met een hart’**

SO10: verdere professionalisering en ontwikkeling van de organisatie

SO11: Tiwos werkt aan het optimaliseren van haar imago

**Financiën – motto ‘verdienen waar het kan, verliezen waar het moet’**

SO12: Tiwos zorgt voor de continue financierbaarheid van haar volkshuisvestelijke ambities en investeringen

**Samenwerking – motto ‘1 plus 1 is 3’**

SO13: Tiwos verkent samen met (potentiële) partners het nut en de noodzaak tot intensieve(re) samenwerking. Tiwos laat zien dat zij een betrouwbare partner is en dat zij iets te bieden heeft. Tiwos activeert partners en spreekt ze aan op hun verantwoordelijkheid

De 13 strategische opdrachten zijn verder uitgewerkt in activiteiten en maatschappelijke afspraken. Deze worden weergegeven in paragraaf 2.4, in combinatie met de geleverde prestaties.

## 2.4 Prestaties en beoordeling

De ambities en doelstellingen worden beschreven naar hun voortgang en zichtbare uitwerking. Zoals aangegeven, kennen de beide beleidsplannen een grote continuïteit. De prestaties betreffen de jaren 2005 tot en met 2007, waarbij voor de jaren 2005 en 2006 gekeken wordt naar het beleidsplan De Onderneming en voor 2007 naar het beleidsplan Hart voor Tilburg.

## 2.4.1 Prestaties De Onderneming

De Onderneming beslaat als beleidsplan een periode van 2002 tot en met 2006. Voor de maatschappelijke visitatie zijn, zoals vermeld, vooral de prestaties in de periode 2005 tot en met 2006 bekeken. Voor een aantal prestaties is deze scheiding moeilijker te maken, waardoor de gehele periode in ogenschouw wordt genomen.

Tabel 2.1 Prestaties De Onderneming – de klant centraal

Acties	Resultaten 2005 en 2006	Oordeel
<b>Doel: structureel onderzoek naar woonbehoeften en klanttevredenheid</b>		8
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodiek onderzoek, zo veel mogelijk aansluiting zoeken bij landelijk en gemeentelijk onderzoek</li> <li>• Op basis van een representatieve steekproef wordt een deel van de huidige klanten en woningzoekenden geënquêteerd</li> <li>• In 2003 worden exit interviews herschreven en structureel afgenomen</li> <li>• In 2003 is het after sales beleid gereed en geïmplementeerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiwos heeft deelgenomen aan door gemeente gecoördineerde WoonBehoeft Onderzoek (2004), volgende onderzoek in 2008</li> <li>• Het onderzoek onder woningzoekenden is niet bekend</li> <li>• Er worden exit interviews afgenomen bij vertrekkende huurders.</li> <li>• Sinds 2<sup>e</sup> trimester 2004 alle onderdelen van de servicemonitor gereed en operationeel (jaarlijks 20-30% van bewoners bereikt)</li> <li>• Procedure rondom de (centrale) registratie en afhandeling van klachten is in 2005 verder geprofessionaliseerd</li> </ul>	
<b>Doel: gedifferentieerd aanbod van woningen</b>		4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gedifferentieerd aanbod vanaf 2002 middels 4 productcategorieën (casco, basis, luxe en eindig/verkoop)</li> <li>• Uiterlijk 2003 worden de 4 producten bij een beperkt aantal buurten aangeboden</li> <li>• In 2005 is per buurtplan aangegeven welke producten per buurt worden geleverd. Het ZAV-beleid en het mutatieproces zijn hierop aangepast</li> <li>• De PMCs worden in de wijkteams ontwikkeld op basis van input uit klantenpanels, het klanttevredenheidsonderzoek en het woonwensenonderzoek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het ZAV-beleid en de ontwikkeling van de PMC's zijn niet zichtbaar.</li> <li>• In bestaand bezit variatie in prijs, ligging en eigendomsvorm</li> <li>• De zogenoemde casco-woning is niet actief in de markt gezet; eind 2006 gold dat maar voor 1 woning. De overige productcategorieën zijn in de beschreven prestaties niet verder uitgewerkt. Er is wel sprake van diversiteit in de woningvoorraad: eengezinswoningen, flat met en zonder lift, beneden/bovenwoningen, maisonnettes, kamers, aanleunwoningen, woonzorg-welzijn woningen.</li> </ul>	



VERVOLG acties	Resultaten 2005 en 2006	Oordeel
<b>Doel: betaalbare woningen</b>		8
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werken met het Tiwos puntenwaarderings-systeem waarmee streefhuur wordt bepaald (maximaal 65% van maximaal redelijk)</li> <li>• Maximaal 25% van alle woningen heeft een huurprijs die hoger is dan de Tiwos streefhuur (dus minimaal 75% woningen met een huurprijs lager of gelijk aan 65% van maximaal redelijk)</li> <li>• Woningen in het duurdere segment ontstaan vooral als gevolg van inkopen van nieuwe woningen en projectontwikkeling/nieuwbouw in het duurdere segment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het eigen Tiwos puntenstelsel naast het landelijke is losgelaten voor duidelijkheid richting huurders). Na ruim overleg met HBO sinds 2005 beleid dat Tiwos toegroeit naar het landelijk gemiddelde % van maximaal redelijke huur.</li> <li>• Ten opzichte van collega-corporatie is Tiwos een goedkope verhuurder. Sinds 2005 is de doelstelling om op termijn aan te gaan sluiten bij het landelijke gemiddelde percentage tov maximaal redelijk. Eind 2006 is ruim 97% van de Tiwos-woningen nog bereikbaar voor huishoudens met recht op huurtoeslag. Uitgangspunt is dat dit voor minimaal 75% van de woningen zal blijven gelden.</li> </ul>	
<b>Doel: klantgericht werken</b>		8
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eind 2002 heeft Tiwos alle klantprocessen genormeerd. Er worden o.a. prestatie-indicatoren geformuleerd over wachttijden, doorlooptijden van klachtenafhandeling en het communicatieniveau. In 2003 wordt maandelijks getoetst of normen worden gerealiseerd</li> </ul>	<p>Prestatie-indicatoren zijn niet exact benoemd zoals bedoeld in kolom hiernaast; wel zijn er prestaties zichtbaar met betrekking tot het klantgericht werken.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanaf 2002 wordt de klanttevredenheid van de klantprocessen gemeten via de service-monitor.</li> <li>• Doorlopend aandacht voor kwaliteit van de dienstverlening</li> <li>• In 2006 reorganisatie afdeling Woonbeheer (van start in januari 2007)</li> <li>• Ontvangstruimte is verbouwd en sinds februari 2007 gereed</li> <li>• Telefonische bereikbaarheid is verbeterd, maar blijft continue aandachtspunt</li> <li>• Openingstijden zijn verruimd.</li> </ul> <p>Geheel aan maatregelen heeft een stijgende klanttevredenheid tot gevolg.</p>	

VERVOLG Acties	Resultaten 2005 en 2006	Oordeel
<p><b>Doel: projecten voor niet-zelfredzamen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiwos zal in 2004 nieuwe projecten ontwikkeld hebben voor niet-zelfredzamen (samen met partners).</li> <li>In 2006 zijn de kamerpanden omgebouwd tot kleinschalige woonzorgcomplexen en projecten voor niet-zelfredzamen.</li> <li>Er zijn ook nieuwbouwprojecten gerealiseerd voor woonzorgcomplexen.</li> </ul>	<p>Er zijn geen aantallen genoemd bij de doelstellingen voor nieuwe projecten voor niet-zelfredzamen. Uit de jaarverslagen blijkt dat er wel prestaties geleverd zijn.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Periode 2002-2006: 8 zorgprojecten opgeleverd of aangekocht met in totaal 252 wooneenheden</li> <li>8 projecten in voorbereiding met 259 wooneenheden, in uitvoering vanaf 2007-2008</li> <li>In 2006 hebben gesprekken plaatsgevonden over ombouw kamerpanden voor verstandelijk gehandicapten</li> <li>In 2006 heeft groot onderhoud plaatsgevonden in kamerpanden ten behoeve van woonzorgeenheden. Het is niet duidelijk of ombouw van kamerpanden heeft plaatsgevonden.</li> </ul> <p><i>NB: stand van zaken 2008: 2 panden aan Wilhelminapark zijn omgebouwd tot woonzorg voor ASVZ. 2 panden zijn verkocht. Voor andere panden lopen verkenningen en overleg met partners nog.</i></p>	8
<p><b>Doel: sociaal incassobeleid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2002 heeft Tiwos haar incassobeleid herschreven en geïmplementeerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In periode 2002-2006 afspraken gemaakt met bureau schuldhulpverlening.</li> <li>Verbetering herinnerings- en aanmaningsproces, sinds 2004 daarbij ook wijkteams ingezet.</li> <li>Totale huurachterstand in periode gedaald van 2,02% in 2002 tot 1,7% in 2006.</li> </ul>	9
<p><b>Doel: inspelen op de doelgroep van de toekomst</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Afhankelijk van trends en maatschappelijke ontwikkelingen die gesignaleerd worden in het woonwensenonderzoek zal TIWOS waar mogelijk inspelen op de behoefte van de doelgroepen van de toekomst. Het beleid wordt gecontinueerd om op individueel niveau "op maat" woningen aan te passen voor huurders met een afnemende mobiliteit c.q. zelfredzaamheid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Via projecten en binnen het proces van de buurtplannen probeert Tiwos voldoende variatie en keuzemogelijkheden aan te bieden.</li> <li>Relatie met marktonderzoek en/of woningbehoefteonderzoek is niet zichtbaar.</li> <li>in 2006 is het voorstel woonproducten gereedgekomen, goedgekeurd en met de HBO besproken. In eerste helft 2007 wordt pilot uitgevoerd. Resultaten daarvan zullen al dan niet tot invoering vanaf 2008 leiden.</li> <li>In 2006 'verrijkt wonen' ingevoerd; dit is een gratis pakket voor aanpassingen (zoals tweede trapleuning, badbeugels) waardoor mensen langer zelfstandig kunnen blijven wonen: in 2006 120 woningen aangepast.</li> </ul>	7

VERVOLG Acties		Resultaten 2005 en 2006	Oordeel
<b>Doel: actief benaderen 'trouwe' klanten</b>			9
<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2003 heeft Tiwos een uitgewerkt plan van aanpak en productengamma om trouwe klanten te belonen.</li> </ul>	<p>Gereedchapskist voor het belonen trouwe klanten is sinds 2004 operationeel en opgenomen in de gereedchapskist sociaal beheer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadeau buurtparels (bijdrage geleverd aan leefbaarheid buurt) (2005: 6, 2006: 6).</li> <li>Tilburgse revue: 800 huurders en wijkwerkers per jaar uitgenodigd.</li> <li>Actieve wijkbewoners bijeenkomst, 1x per jaar.</li> <li>Cadeaubon commissieleden (2006).</li> <li>Trouwe huurders beloning (meer dan 50 jaar huurder, bonus 3 maanden huur). In 2006 aan 67 huurders uitgekeerd.</li> </ul>		
<b>Doel: woonwensen puntensysteem</b>			PM
<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2003 is het Tiwos spaarpuntensysteem gereed voor implementatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na uitgebreid onderzoek is in 2002 al besloten dit actiepoint te laten vervallen.</li> </ul>		
<b>Doel: vergrijzing</b>			8
<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2005 werkt Tiwos intensief samen met zorgaanbieders voor zorg aan huis.</li> <li>Tiwos vervult een actieve intermediaire rol tussen de vraag naar zorg van de huurders en de zorgaanbiedende instellingen.</li> <li>Tiwos participeert in enige woonzorgservicecentra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opening domotica centrum in noord (2004)</li> <li>Doorlopende contacten met zorgsector, 9 projecten met 252 eenheden gerealiseerd en/of aangekocht.</li> <li>1 zorgloket, loket Z (ontstaan uit Bestuurlijk Overleg Wonen, Zorg en Welzijn; ontwikkelingen WMO).</li> <li>Zusters en Timmerlui pilots (voorbeeld Engelse care and repair); animo laag, project is na evaluatie niet doorgezet.</li> <li>Via het concept Verrijkt Wonen biedt Tiwos de mogelijkheid om gratis een aantal verbeteringen in de woning aan te laten brengen die het mogelijk maken langer zelfstandig in de woning te blijven wonen. Dit project loopt sinds 2006 en de tevredenheid hierover is groot. In 2006: 120 woningen.</li> </ul>		
<b>Doel: allochtone ouderen</b>			7
<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2002 neemt Tiwos het initiatief om enkele bestaande hoogbouwflats om te bouwen (gereed in 2004) tot een woon-zorgcomplex voor allochtone ouderen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Met een groep Turkse ouderen zijn de specifieke woonwensen in kaart gebracht. Deze worden binnen het renovatieproject Westerpark grotendeels gerealiseerd: ombouwen 3 portiekflats omgebouwd tot seniorenflats (start 2007).</li> </ul>		
<b>beoordeling</b>			<b>7,6</b>

Tabel 2.2 Prestaties De Onderneming – leefbare buurt

Acties	Resultaten	Oordeel
<b>Doel: buurtbeheerplannen</b>		9
<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2002 voor elk van de 5 wijken één buurtplan gereed.</li> <li>In 2004 zijn alle buurten beschreven in een buurtplan.</li> <li>In 2005 zijn buurtplannen leidend voor activiteiten Tiwos.</li> <li>In deze buurtplannen worden tevens investeringen in niet-woningen opgenomen, die noodzakelijk zijn voor (verbetering van) de leefbaarheid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sinds 2006 zijn alle buurtplannen gereed</li> <li>Sinds 2005 gebruiksvriendelijk systeem via intranet beschikbaar om de buurtplannen op te zetten en beschikbaar te stellen aan collega's en te wijzigen.</li> <li>In 2006 hebben de buurtplannen een prominente rol in de jaarlijkse planning &amp; control cyclus. Vanaf 2006 worden buurtplannen jaarlijks geactualiseerd.</li> <li>In wijkplannen zijn investeringen opgenomen als activiteiten. In jaarverslagen worden investeringen uitgewerkt naar bedragen (vallen onder sociaal beheer). In 2006 bijvoorbeeld € 150.000 voor activiteiten ter bevordering van leefbaarheid. In periode 2002-2005 ruim 130 initiatieven (in de wijken) gesponsord voor € 130.000.</li> </ul>	
<b>Doel: woonafspraken</b>		PM
<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2002 heeft Tiwos de behoefte aan woonafspraken (= convenant met buurtbewoners over leef- en woongedrag) in alle buurten geïnventariseerd.</li> <li>Wenselijk om deze uiterlijk in 2003 besproken te hebben met een klankbordgroep/woonpanel/bewonerscommissie uit de buurt + geëffectueerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er blijkt slechts op beperkte schaal behoefte te zijn aan woonafspraken, waar gewenst worden ze gemaakt aan de hand van eerder opgestelde notitie of aanpak woonafspraken.</li> </ul>	
<b>Doel: Tiwos als sociale makelaar</b>		8
<ul style="list-style-type: none"> <li>TIWOS blijft zich inspannen om verstoringen van de leefbaarheid op een pro-actieve manier op te lossen. Naast inzet van de eigen medewerkers zal TIWOS in samenwerking met andere organisaties probleemsituaties/overlastsituaties proberen op te lossen. Hiervoor is onder andere de Stichting Symfonie opgericht. De sociaal makelaar, die in dienst is bij Symfonie verbindt vraag en aanbod op sociaal gebied.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doorlopende activiteit in wijkteams.</li> <li>Daarnaast bijdrage Tiwos via deelname in de stichting Symfonie en buurtregie.</li> <li>Per januari 2007 (vernieuwd woonbeheer) is team leefbaarheid operationeel.</li> <li>In de loop van de jaren is het aantal fte dat zich dagelijks direct bezighoudt met sociaal beheer gestegen naar ruim 20% van de formatie.</li> </ul>	

VERVOLG Acties		Resultaten 2005 en 2006	Oordeel
<b>Doel: leefbaarheidsmonitor</b>			10
<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2002 maakt TIWOS de leefbaarheid meetbaar. Hierbij zal aansluiting worden gezocht bij de monitor, zoals die door de gemeente Tilburg gebruikt wordt.</li> <li>De meetresultaten dienen als input voor de buurtplannen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2004 eerste onderzoek uitgevoerd (gemiddeld Tilburg 7,1. gemiddelde Tiwosbuurten 6,9) <i>NB In 2007 heeft het 2<sup>e</sup> onderzoek plaatsgevonden.</i></li> <li>De lemoncijfers staan opgenomen in de buurtplannen op de monitorpagina van de buurt. De monitorpagina is input voor strategie en maatregelen in buurten.</li> </ul>		
<b>Doel: actieve bewonersbijeenkomsten</b>			9
<ul style="list-style-type: none"> <li>TIWOS organiseert jaarlijks 2 bijeenkomsten voor alle actieve bewoners met als doel uitwisseling van ervaringen en het stimuleren van bewonersbetrokkenheid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaarlijks worden bijeenkomsten georganiseerd (opkomst en tevredenheid huurders hierover is groot): actieve bewonersbijeenkomst 1x, maar verder andere bijeenkomsten ten aanzien van buurtparels, Tilburgse Revue, Hobbydag, Open Podium, oplevingsfeesten</li> </ul>		
<b>beoordeling</b>			<b>9.0</b>

Tabel 2.3 Prestaties De Onderneming – vastgoedbeheer

Acties	Resultaten	Oordeel
<b>Doel: kwaliteitsbeleid</b>		5,5
<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2003 is per productgroep het (minimale) kwaliteitsniveau beschreven in een herziene versie van "De Maat".</li> <li>In 2004 voert TIWOS op basis hiervan haar nieuwbouw- en onderhoudsbeleid uit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2005: pilot gestart om op wijk- en complexniveau de kwaliteit van woningen in kaart te brengen. Concreet al opgepakt in 2005: cv-beleid, beleid op inbraakwerende maatregelen (oordeel 8).</li> <li>In 2006 is besloten dat er, gezien de grote variëteit in het Tiwosbezit en de doelgroepen, er niet 1 'Maat' zal worden opgesteld. Besloten is voor specifieke complexen per doelgroep, buurt of type woning de kwaliteitsnorm te bepalen (oordeel 3).</li> <li>Er is een kwaliteitskaart opgesteld in overleg met HBO.</li> </ul>	

VERVOLG Acties	Resultaten 2005 en 2006	Oordeel
<b>Doel: herstructureringsopgaven 2002-2006</b>		8
Vredeburcht Goirke West Berkengaarde Rosmolen Portiekflats Westerpark Vogeltjesbuurt Zonnehof Jeruzalem Uitvindersbuurt/Zeeheldenbuurt J.van Riebeeckstraat St. Pietersplein Diamantkruising/Schotelplein Groeseind/Hoefstraat	<p>Begin 2006 afgerond. In 2006 gestart. - - in 2006 voorbereidingen opgestart. - in 2006 voorbereidingen opgestart. in 2006 voorbereiding fase 1 opgestart. in 2006 fase 1 afgerond, fase 2 opgestart. voorjaar 2006 afgerond. - eind 2006 nieuwbouw (Oostertuin) gestart. In 2006 voorbereiding opgestart.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Totaal sloop 589 wooneenheden.</li> <li>In deze projecten zijn 200 nieuwbouweenheden opgeleverd en 315 in aanbouw of in de planning.</li> </ul>	
<b>Doel: realisatie van nieuwbouwwoningen</b>		5
<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2002 zijn kwaliteitseisen voor nieuwbouwwoningen opgesteld (Tiwos-keur). Nieuwbouwwoningen voldoen aan het Tiwos-keur.</li> <li>Verkoop van nieuwbouwwoningen vindt plaats tegen marktconforme prijzen.</li> <li>Aan de hand van (onder andere) de uitkomsten van het woonbehoeftenonderzoek stelt TIWOS in 2002 haar gewenste nieuwbouwprogramma op (aantal, types en locatie).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiwos-keur wordt niet teruggevonden in de jaarverslagen en/of evaluatie van De Onderneming.</li> <li>Periode 1995-2008: evaluatie projectontwikkeling laat zien dat 5 van de 15 projecten verliesgevend is geweest.</li> <li>Gewenste nieuwbouwprogramma voor 2005 en 2006 niet teruggevonden in jaarverslagen, beleidsplannen e.d.</li> <li>In jaren 2005 en 2006 zijn de volgende aantallen gerealiseerd.</li> <li>2005: huur 140 en koop 87.</li> <li>2006: huur 224 en koop 119.</li> </ul>	

VERVOLG Acties	Resultaten 2005 en 2006	Oordeel
<p><b>Doel: aankoop en verkoop</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2002 is het aankoopbeleid bestaande woningen en ander onroerend goed gereed.</li> <li>In 2003 wordt gehandeld volgens dit beleid.</li> <li>Verkoopbeleid wordt gecontinueerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aankoopbeleid is niet uitgewerkt terug te vinden in jaarverslagen en beleidsplannen.</li> <li>Het aantal aankopen en de reden van aankoop worden in de jaarverslagen genoemd: 2005 geen aankopen, 2006 10 vhe (garages) aangekocht. In totale periode De Onderneming 224 vhe aangekocht, waarvan 56 in het kader van projectontwikkeling en 168 bestemd voor verhuur (Traverse).</li> <li>in totaal 531 woningen verkocht, waarvan 353 aan WonenBreburg. In 2005 41 en in 2006 72 verkocht.</li> <li>In planningsperiode besloten dat Tiwos niet gaat werken met 'verzilverd wonen' (gezien situatie op de verkoopmarkt).</li> <li>Verkoopbeleid Tiwos is afgeleid van de afspraken in het convenant Wonen. Verkoopbeleid is gewijzigd in 2005; focus niet meer eenzijdig op te genereren opbrengsten, nu meer gericht op het bieden van koopmogelijkheden aan de doelgroep. Verkooplijst is uitgebreid. Aantallen in convenant met gemeente en corporaties. Inspanningsverplichting tot verkoop van 525 woningen in convenantsperiode.</li> <li>Proefproject met Koopgarant in 2006 opgestart.</li> </ul>	6
<p><b>Doel: milieubewust handelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2002 stelt Tiwos haar milieubeleid op (invulling geven aan missieonderdeel 'wij handelen kwaliteits- en milieubewust'): hierin 3 werkterreinen: beheer en bouwen, interne organisatie, klanten.</li> <li>Maatregelen zijn gericht op het bevorderen van duurzame en efficiënte oplossingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>het 3e energieconvenant is ondertekend. Uitvoering loopt. Boekje uitgegeven met tips voor energie- en waterbesparing in en rondom huis voor alle corporatiehuurders in Tilburg.</li> <li>De opdracht voor EPA voor het gehele bezit van Tiwos is rond. Ook voor het kantoorgebouw van Tiwos zal een EPA worden opgesteld.</li> <li>Tiwos is deelnemer in project om duurzaamheidsbarometer te ontwikkelen.</li> <li>Tiwos neemt deel in proefproject fijnstof.</li> <li>Verder duurzaamheidsbeleid zal in 2007 worden uitgewerkt.</li> <li>Duurzaamheid als 1 van de 13 strategische opdrachten in het nieuwe beleidsplan 'Hart voor Tilburg' opgenomen.</li> </ul>	9
<b>beoordeling</b>		<b>6,8</b>

Tabel 2.4 Prestaties De Onderneming – organisatie

Acties	Resultaten	Oordeel
<b>Doel: goed opgeleid personeel</b>		9
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf 2002 jaarlijks een opleidingsplan voor de gehele organisatie en op functieniveau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opleidingsplan is operationeel (opleidingsbehoefte wordt getoetst tijdens jaarlijkse functioneringsgesprekken).</li> <li>In masterplan organisatieontwikkeling: 2 van de 4 deelprojecten hebben te maken met ontwikkeling van personeel. In 2007 opleidingstraject nieuwe impuls door PICO cultuurtraject, nieuwe medewerkers, reorganisatie woonbeheer, introductie nieuwe applicaties.</li> </ul>	
<b>Doel: arbeidsvoorwaarden</b>		9
<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2002 heeft Tiwos op basis van de landelijke raam-CAO nieuwe invulling gegeven aan de (secundaire) arbeidsvoorwaarden voor alle medewerk(st)ers bij Tiwos (o.a. kinderopvang / reiskostenvergoeding etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doorlopende activiteit. Tiwos past haar arbeidsvoorwaarden aan aan de wisselingen in de wetgeving en de CAO.</li> <li>Sinds 2006 heeft Tiwos CATS doorgevoerd. Als onderdeel van het masterplan organisatieontwikkeling is het project personeelsontwikkeling opgenomen waarin prestatiegericht belonen zal worden opgezet. Verwachte implementatie 2009.</li> <li>Tiwos vindt goede voorzieningen voor haar medewerkers van belang. Dat uit zich bijvoorbeeld in een goede regeling rondom kinderopvang (ook voordat het wettelijk verplicht was).</li> </ul>	



VERVOLG Acties	Resultaten 2005 en 2006	Oordeel
<b>Doel: communicatie en informatiseringsbeleid</b>		9
<ul style="list-style-type: none"> <li>Eind 2002 zal het Communicatie en informatiseringsbeleid zijn vastgesteld.</li> <li>Ook is in 2003 de Tiwos website geactualiseerd. Tiwos zal haar naamsbekendheid en imago als professionele, betrouwbare en innovatieve verhuurder, buurtbeheerder en ontwikkelaar van nieuwe koop- en huurwoningen verder uitdragen.</li> <li>In 2003 voert Tiwos een imago-onderzoek uit onder haar belanghebbenden / partners.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begin 2004 werd het informatiebeleidsplan goedgekeurd. Stand van zaken januari 2007: Inmiddels gereed: DIS gereed en operationeel, cartotheek (af rondingsfase), Klantvolgsysteem (eind 2006 klaar voor ingebruikname). Gestart in maart 2007), buurtplannen (digitale versie beschikbaar), internetsite vernieuwd, intranet operationeel, primair systeem en managementinformatie: sterk verbeterd via Focus front office klantscherm en datawarehouse toepassing. Beslissing rondom timing vervanging / upgrading primair systeem is in voorbereiding en zal in 2007 duidelijk worden (besloten is te streven naar eind 2008).</li> <li>persbeleid vastgesteld, persbenadering is vast agendapunt bij MKO, assortiment Tiwos relatiegeschenken is / wordt ververst.</li> <li>Imago-onderzoek 2004 is afgerond en besproken. Vervolgacties ingezet en afgerond. Volgende gepland in 2008.</li> <li>Vernieuwde website van Tiwos in 2004 online gegaan met mogelijkheid 24 uur per dag reparatieverzoek in te dienen, brochures te downloaden en informatie op te zoeken.</li> <li>Website is inmiddels via informatiezuil in bezoekershal beschikbaar.</li> </ul>	
<b>Doel: interne communicatie en interne besluitvorming</b>		8
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uiterlijk in 2004 hebben alle medewerk(st)ers van Tiwos een communicatietraining gevolgd. Doel van deze training is te leren intern klantgericht te denken, elkaar te informeren en elkaar actief feedback te geven.</li> <li>Alle managers worden getraind in het managen van groepen (managementstijl).</li> <li>Overlegstructuren zijn herzien en aangepast naar een transparante vorm.</li> <li>Ook de besluitvorming is transparant en controleerbaar.</li> <li>Er wordt actief over gecommuniceerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diverse communicatietrainingen georganiseerd (oa persoonlijke effectiviteit, e-mailcultuur). Meetbare resultaten zijn niet beschikbaar.</li> <li>Alle managers krijgen cursus coachend leidinggeven.</li> <li>Cultuurtraject als 1 van de 4 onderdelen van masterplan organisatieontwikkeling begin 2007 van start gegaan (samenwerking en interactie blijven aandachtspunten). Nog geen resultaten beschikbaar in deze periode.</li> <li>In 2005: 61 cursussen gevolgd door personeel (0,7 per werknemer), in 2006: 123 cursussen (1,1 per werknemer). In BSC was acceptabele norm 0,7 per werknemer.</li> </ul>	

VERVOLG Acties	Resultaten 2005 en 2006	Oordeel
<b>Doel: taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden</b>		7
<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2002 heeft Tiwos de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden dusdanig verdeeld dat deze laag in de organisatie liggen.</li> <li>In 2003 functioneert Tiwos volgens de aangepaste verdeling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besturingsmodel is na aanpassing aan taakverdelingen i.v.m. nieuwe functies nu gereed. Mandatering na wijzigingen in 2006 nog aan te passen. De aanpassing heeft betrekking op de invoeging van een MT tussen directeur-bestuurders en organisatie <i>NB 1: mandatering per 1/1/2008 aangepast</i> <i>NB 2: De verantwoordelijkheid voor projectontwikkeling ligt nog bij een van de directeur-bestuurders</i></li> <li>Besturingsmodel en planning &amp; control cyclus is 1 van de 4 onderdelen van het masterplan organisatieontwikkeling</li> </ul>	
<b>Doel: arbeidsomstandigheden</b>		9
<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2002 wordt het ARBO-beleidsplan geïmplementeerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2003 arbobeleidsplan opgesteld. Sindsdien operationeel.</li> <li>Ruim aandacht voor preventie en begeleiding van ziekteverzuim.</li> <li>Per 2007 persoonlijk preventie/ gezondheidsbudget per medewerker ingesteld.</li> </ul>	
<b>Doel: ICT ondersteuning</b>		9
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiwos investeert de komende jaren fors in ICT ondersteuning. In 2002 zal iedere medewerk(st)er met een PC een internetaansluiting krijgen.</li> <li>In 2004 zullen de woningcartotheek, documentair informatiesysteem (DIS), het klantvolgsysteem en een nieuw managementinformatiesysteem (Extract) geïmplementeerd zijn.</li> </ul>	<p>Informatiebeleidsplan goedgekeurd in 2004, daarna volgende resultaten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2004 gehele hardware infrastructuur vervangen naar Citrixomgeving</li> <li>DIS operationeel sinds maart 2006</li> <li>Cartotheek tekeningen gereed eind 2006</li> <li>Klantvolgsysteem klaar voor ingebruikname in maart 2007 (inmiddels operationeel)</li> <li>Managementinformatie BSC operationeel in 2005 en 2006., Datawarehouse toepassing maakt snelle koppeling van gegevens mogelijk,</li> <li>Focus klantscherm maakt toegang tot alle klant- en pandgegevens via 1 scherm mogelijk</li> <li>Besloten om eind 2008 over te gaan met primair systeem</li> </ul>	

VERVOLG Acties	Resultaten 2005 en 2006	Oordeel
<b>Doel: planning &amp; control</b>		7
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf 2002 wordt de Balanced Score Card methode als sturingsinstrument gefaseerd ingevoerd.</li> <li>Vanaf 2004 is de BSC-methode volledig operationeel.</li> <li>De planning &amp; control cyclus wordt in 2002 nader uitgewerkt en vanaf 2003 zal de jaarlijkse planning aan de hand van afdelingsplannen worden opgebouwd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BSC-methode is ingevoerd als sturingsinstrument. Niet tevreden over meting voortgang. Na De Onderneming is BSC-methode vervangen.</li> <li>De begrotings- en rapportageopzet is gewijzigd. Op basis van de door de afdelingen opgestelde buurt- en afdelingsplannen wordt de Tiwos-begroting en het activiteitenplan opgesteld.</li> <li>Uit de organisatorische veranderingen in 2006 is een aantal vervolgacties m.b.t. planning &amp; control cyclus voortgekomen. Deze lopen door in 2007.</li> </ul>	
<b>Beoordeling</b>		<b>8,4</b>

Tabel 2.5 Prestaties De Onderneming – financiën

Acties	Resultaten	Oordeel
<b>Doel: commerciële projecten</b>		6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Commerciële projecten of activiteiten uitsluitend in samenwerking met een partner of in een juridische samenstelling waarbij het risico voor Tiwos beperkt is.</li> <li>Per project dient het netto rendement tussen 5 en 10% te bedragen. Het cumulatieve risico van de verzameling projecten mag niet meer bedragen dan 10% van de algemene bedrijfsreserve.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Om risico's te beperken werkt Tiwos samen met andere partners in projecten. Hier zijn ook de matchingsafspraken met Laurentius Wonen uit Breda relevant (eigendom en financiering van de onrendabele investeringen van 38 appartementen Vredeburcht en 59 sociale huur Oostertuin) + deelneming in Triborgh.</li> <li>Netto rendement tussen 5 en 10% is niet gehaald (van de 15 projecten in periode 1995-2008 zijn er 5 verliesgevend en waren er 3 minder winstgevend, 7 projecten met winst &gt;5%).</li> <li>Er is in 2005 en 2006 nog geen methodiek voor risicomanagement voorhanden. NB: eind 2008 vastgesteld en ingevoerd.</li> </ul>	

VERVOLG Acties	Resultaten 2005 en 2006	Oordeel
<b>Doel: bewaking financierbaarheid van investeringen</b>		7
<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor investeringen kan financiering aange-trokken worden met behulp van borgstelling door het Waarborgfonds Sociale Woning-bouw (WSW). Hiertoe zal Tiwos volgens de criteria van het WSW en het Centraal Fonds financieel gezond dienen te blijven.</li> <li>De interne financieringsruimte wordt bere-kend als het verschil tussen de boekwaarde van de materiële vaste activa en de langlo-pende schulden. Indien onrendabele inves-teringen niet met eigen middelen gefinan-cierd kunnen worden, wordt de financiële ruimte in bestaande complexen hierbij tot maximaal 90% ingezet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimumeis van 10% financieringsruimte. Dit kengetal wordt nauwlettend in de gaten gehouden en hierover wordt elk trimester gerapporteerd. In de periode 2002-2005 niet onder de 10% financieringsruimte ge-komen. In 2006 met 9,3% onder de 10% gegaan. De prognoses voor 2007-2011 zijn weer boven de 10 %.</li> </ul>	
<b>Doel: sponsoring</b>		9
<p>Vragen die gesteld worden zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Heeft het te sponsoren doel betrekking op onze primaire doelgroep en wordt de band met onze doelgroep erdoor versterkt?</li> <li>Leidt de sponsoring tot contacten die nuttig zijn voor Tiwos en die niet al op andere manieren tot stand komen?</li> <li>Leidt de sponsoring tot naamsbekendheid van TIWOS?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sponsorverzoeken komen doorlopend bin-nen en worden getoetst aan uitgangspun-ten</li> <li>In de periode 2002 – 2006 kwamen in totaal 319 verzoeken binnen. Hiervan zijn er 135 gehonoreerd voor een totaal van € 130.000.</li> </ul>	
<b>beoordeling</b>		<b>7,3</b>

Tabel 2.6 Prestaties De Onderneming – samenwerking met derden

Acties	Resultaten	Oordeel
<b>Doel: zicht op partners</b>		9
<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2002 heeft Tiwos haar netwerk in kaart gebracht. "Gaten" in dit netwerk zijn begin 2003 ingevuld.</li> <li>In 2003 is voor iedere organisatie in het netwerk een contactpersoon aanwezig. De intensiteit en aard van contacten zijn over-eengekomen.</li> <li>De contactpersonen onderhouden de con-tacten actief.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2004 volledig stakeholdersoverzicht ge-maakt .</li> <li>Bij voorbereiding nieuwe beleidsplan stake-holders (ook buiten reguliere werkveld) uit-genodigd (2006).</li> <li>Op operationeel niveau is sociale kaart beschikbaar op stads- en buurtniveau waar-in alle partners in beeld worden gebracht.</li> </ul>	

VERVOLG Acties	Resultaten 2005 en 2006	Oordeel
<b>Doel: Tiwos als intercedent van woongerelateerde diensten</b>		7
<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2004 is duidelijk voor welke woongerelateerde diensten Tiwos zal bemiddelen tussen haar huurders en derden en hoe dat zal worden vormgegeven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er is geen document beschikbaar waarin het beleid is verwoord. Wel geven de verschillende jaarverslagen prestaties aan op dit veld.</li> <li>Wat betreft vrije energiemarkt voor consumenten heeft Tiwos ervoor gekozen haar huurders uitgebreid te informeren over de mogelijkheden. Er is voor gekozen om niet deel te nemen aan het Woonenergie Concept voor corporatiehuurders omdat hiermee niet de laagste prijs gegarandeerd kan worden en omdat Tiwos haar huurders objectief wil kunnen informeren.</li> <li>Tiwos stelt een boedelbak aan huurders ter beschikking ten behoeve van de verhuizing.</li> <li>Mogelijkheden voor overige woongerelateerde diensten zijn geïnventariseerd. Behoeftedaaraan is eind 2006 verkend en onderzocht met huurders en HBO. Het succes van het aanbieden van korting op een zorgverzekering aan huurders via VGZ en het resultaat van het behoefteonderzoek leidt ertoe dat een aantal kortingsafspraken nader worden uitgewerkt met lokale middenstand.</li> <li>In mei 2006: bibliotheekpas beschikbaar voor nieuwe huurders</li> </ul>	
<b>Doel: overleg met klantgroepen</b>		10
<ul style="list-style-type: none"> <li>Periodiek en gestructureerd overleg met De Woonbond/Klankbordgroep, en bewonersorganisaties /bewonerscomités/bewonerspanels wordt voortgezet. Tiwos initieert dit overleg.</li> <li>In 2002 evalueren we samen met De Woonbond/Klankbordgroep onze omgangscodes (prestatie niet meer zichtbaar in 2005-2006)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HBO is opgericht in 2005 en operationeel. Samenwerkingsovereenkomst is in 2006 vastgesteld en ondertekend. Er vindt regelmatig overleg met HBO plaats. Platform met 2 leden per buurt fungeert als klankbord / achterban van HBO-bestuur.</li> <li>Doorlopend vindt er overleg plaats met bewonersgroepen in verschillende samenstelling afhankelijk van aanstaande of lopende projecten.</li> </ul>	

VERVOLG Acties	Resultaten 2005 en 2006	Oordeel
<b>Doel: Tiwos en zorgverlening</b>		8
<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2002 zal Tiwos samen met Stichting De Thuishoven voor het zorgcentrum Zonnehof herontwikkelingsplannen indienen bij gemeente en provincie.</li> <li>Samen met Prisma, Amarant en Vincentius ontwikkelt Tiwos woonprojecten voor (verstandelijk) gehandicapten die onder begeleiding zelfstandig (leren) wonen.</li> <li>Ook zullen de mogelijkheden voor samenwerking op het gebied van gezondheidszorg worden verkend met de thuiszorgorganisaties zoals Thebe.</li> <li>Op basis van de getekende "letter of intent" tussen Tiwos en Traverse neemt Tiwos het beheer en de verhuur van de panden van Traverse over</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diverse projecten voor (kleinschalige) woonzorgvoorzieningen met o.a. ASVZ (voorheen Vincentius) voor PG cliënten respectievelijk verstandelijk gehandicapten. Tiwos levert de wooncomponent, de zorginstelling de zorg.</li> <li>In totaal zijn afgelopen 5 jaar 252 eenheden woningen met ondersteunende opvang gerealiseerd en/of aangekocht.</li> <li>Het loket WonenZorgWelzijn in Oud Zuid is operationeel en heet nu loket Z. Tiwos wil invulling van klantgerichte diensten bij dat loket graag verder uitbreiden. In de praktijk blijkt het moeilijk alle betrokken partners daarbij op 1 lijn te krijgen. Tiwos zal zich daarvoor sterk blijven maken.</li> <li>Inmiddels ook op aantal andere plekken in de stad loket Z geopend.</li> <li>Overname van beheer en verhuur van panden van Traverse.</li> </ul>	
<b>Doel: samenwerking met Tilburgse corporaties</b>		8
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiwos zet zich in om de samenwerking tussen Woningcorporaties nieuw leven in te blazen. Revitaliseringsplannen worden afgestemd met TBV Wonen en Wonen Midden Brabant. Waar mogelijk worden ook opleidingsplannen op elkaar afgestemd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doorlopende samenwerking heeft opgeleverd: gezamenlijk convenant wonen, hennepconvenant, stadsdebat, afstemming herstructurering, woonruimteverdeling, leefbaarheidsmonitor, Overleg Tilburgse Corporaties, etc.</li> </ul>	
<b>Doel: woonwagengebeheer</b>		10
<ul style="list-style-type: none"> <li>TIWOS streeft ernaar om de standplaatsen en woonwagens aan een gespecialiseerd beheerder over te doen, het liefst in regionaal verband.</li> <li>In 2002 dragen we het beheer en het onderhoud over aan de stichting In Posterum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sinds 2002 is het beheer gedeeltelijk overgedragen aan de stichting In Posterum.</li> <li>In 2006 is het beheer volledig overgedragen aan de stichting Nijbod.</li> </ul>	

VERVOLG Acties	Resultaten 2005 en 2006	Oordeel
<b>Doel: samenwerking op regionaal en landelijk niveau</b>		8
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiwos neemt deel aan het Regionaal Zorgberaad, Samenwerkingsverband Midden Brabant en is lid van Aedes. Via het kenniscentrum wonen en zorg (samenwerking tussen Aedes en Arcares, de landelijke koepel voor zorginstellingen) zullen de mogelijkheden tot samenwerking met de zorgsector actief worden verkend.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deelname aan stedelijk overleg van de directies van Thebe, de Wever, Twern, Zorgcentrum zuid, en de drie grote corporaties.</li> <li>Tiwos heeft samen met Lambertus/ Kreite een overeenkomst getekend waarin de intentie tot intensievere samenwerking wordt uitgesproken. Hier wordt in jaarverslagen en andere stukken na 2004 niets meer over vermeld.</li> <li>Samenwerkingsverband Midden-Brabant is door verschil in visie tussen regiocorporaties en stedelijke corporaties opgeheven.</li> <li>Samenwerking met Laurentius op gebied van matchingsmogelijkheden.</li> <li>Tiwos is actief deelnemer in Andere Beweging en bijeenkomsten van Aedes.</li> </ul>	
<b>Beoordeling</b>		<b>8,6</b>

#### 2.4.2 Prestaties Hart voor Tilburg

Hart voor Tilburg beslaat als beleidsplan een periode van 2007 tot en met 2011. Voor de maatschappelijke visitatie zijn, zoals vermeld, de prestaties in 2007 bekeken. De monitoring van de prestaties vindt plaats in de trimesterrapportages (genaamd Hartslagmeters) en het jaarverslag. Per strategische opdracht zijn de afspraken voor 2007 geformuleerd; de prestaties worden beoordeeld op de afspraken voor 2007. Voor het jaar 2008 zijn eveneens afspraken gemaakt per strategische opdracht. In de trimesterrapportages 'Hartslagmeters' worden deze afspraken gemonitord. De monitoring van de gemaakte afspraken op de strategische opdrachten is goed ingebed in de beleidscyclus.

Tabel 2.7 Prestaties Hart voor Tilburg - Tiwos als maatschappelijk ondernemer

<b>SO: Tiwos neemt haar verantwoordelijkheid als maatschappelijk ondernemer in wat ze doet, in wat ze laat zien en in hoe zij zich verantwoordt</b>		
<b>Afspraak 2007</b>	<b>Realisatie 2007</b>	<b>Monitoring jaarverslag</b>
De behoefte aan woonruimte voor bijzondere doelgroepen in Tilburg is geïnventariseerd en waar mogelijk zijn afspraken gemaakt met partners over de realisatie daarvan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdere ontwikkeling van verzorgingshuis Zonnehof</li> <li>• Contacten met servicecentrum 't Laar</li> <li>• Contacten met zorghotel Belvertshoeve en woningcorporatie Stroomland over de realisatie van jongeren die begeleiding nodig hebben</li> </ul>	Gehaald
Tiwos heeft minimaal 5 initiatieven van actieve bewonersgroepen ondersteund, die bijdragen aan de leefbaarheid en maatschappelijke ontwikkeling van de buurt	Tiwos ondersteunde onder andere: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiculturele markt in Zorgvlied</li> <li>• Grote wijkevenement 'Tilburg West op zijn Best'</li> <li>• Zuiderbazaar in Trouwlaan/ Uitvindersbuurt</li> <li>• Kunstproject in Jeruzalem</li> </ul>	Gehaald
Tiwos heeft minimaal 4 personen de gelegenheid gegeven om bij Tiwos werkervaring te kunnen opdoen in de vorm van een stage	Tiwos heeft 4 stageplekken gecreëerd, waaronder 1 snuffelstage	Gehaald
Aannemers en partners van Tiwos hebben 8 stageplaatsen of werkervaringsplaatsen voor bewoners uit de Tiwos-wijken gerealiseerd	Sinds 2007 wordt standaard in de bestekken opgenomen dat de aannemer stage/werkervaringsplaatsen moet opnemen in het project. Die plaatsen zijn in principe beschikbaar voor Tiwoshuurders uit de wijk waarin het project plaatsvindt. In 2007 geen plaatsen kunnen invullen. Beperkingen nu weggehaald: plaatsen beschikbaar voor alle inwoners van Tilburg die stage/werkervaring willen opdoen	Nog niet gehaald, wel gestart in 2007  Niet gehaald
Tiwos heeft de servicemonitor uitgevoerd	28% van de huurders is verzocht via de servicemonitor de dienstverlening te beoordelen. Hiervan 38% ingevulde vragenlijsten	Gehaald
Vanaf het jaarverslag 2007 wordt het maatschappelijk rendement expliciet en meetbaar opgenomen in de verantwoording	Is opgenomen in jaarverslag	Gehaald
<b>Beoordeling</b>		<b>9</b>



Tabel 2.8 Prestaties Hart voor Tilburg - de klant centraal

<b>SO: Tiwos biedt haar doelgroepen redelijke slaagkansen tegen redelijke prijzen</b>		
<b>Afspraak 2007</b>	<b>Realisatie 2007</b>	<b>Monitoring jaarverslag</b>
Verkoop van 100 woningen uit bestaand bezit tegen betaalbare prijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 99 woningen verkocht, waarvan 22 aan zittende huurders</li> <li>• Gemiddelde verkoopprijs € 157.084</li> </ul>	Gehaald
Tiwos heeft geëxperimenteerd met huur- en koopvarianten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 woningen en 17 appartementen verkocht onder koopgarant</li> <li>• Verkenning huurvarianten ligt stil vanwege inflatievolgend huurbeleid, waardoor het niet interessant is voor huurders</li> <li>• Verkenning overige koopvarianten loopt door naar 2008</li> </ul>	Gehaald
<b>SO: Tiwos optimaliseert de dienstverlening aan de klant</b>		
Klantvolgsysteem is geoperationaliseerd	In april 2007 is systeem 'live' gegaan	Gehaald
<b>SO: Tiwos biedt de klant keuzemogelijkheden</b>		
Tiwos heeft in 3 buurten een pilot voor woonproducten uitgevoerd	Pilots uitgevoerd in De Reit, 't Zand, Textielbuurt	Gehaald
<b>SO Tiwos komt en blijft in contact met haar huurders, zowel individueel als collectief</b>		
Ongeveer 1.200 klanten hebben via de servicemonitor hun mening kunnen geven over de dienstverlening van Tiwos.	28% van de huurders (2.367) heeft dit gedaan	Gehaald
Het percentage klanten dat tevreden is over de kwaliteit van dienstverlening is minimaal 85%	82% van de huurders heeft aangegeven tevreden te zijn	Niet gehaald
<b>Beoordeling</b>		<b>9</b>

Tabel 2.9 Prestaties Hart voor Tilburg - Leefbare buurten

<b>SO: Tiwos werkt aan toekomstbestendige en leefbare buurten</b>		
<b>Afspraak 2007</b>	<b>Realisatie 2007</b>	<b>Monitoring jaarverslag</b>
Tiwos heeft vanaf 2007 dek- kend netwerk van buurtbe- heerders en huismeesters + iedere wijk heeft aanspreek- punt voor leefbaarheidszaken.	Werving extra huismeester is eind 2007 opgestart en afgerond. <i>NB: per januari 2008 gehaald.</i>	Nog niet gehaald, wel gestart in 2007
Tiwos heeft in 2007 een 2 <sup>e</sup> leefbaarheidsonderzoek uit- gevoerd (Lemon) en waar mogelijk of nodig worden er vervolgacties uitgezet.	Uitgevoerd in najaar 2007.	Gehaald
De risicogebieden zijn geïn- ventariseerd.	Resultaten Lemon begin 2008 beschikbaar Door dagelijkse aanwezigheid in de wijk zijn de wijkteams steeds beter op de hoogte van wat er speelt en welke buurten meer aandacht nodig hebben.	Nog niet gehaald, wel gestart in 2007
Leefbaarheid is een centraal onderwerp in al onze her- structurerings- en nieuw- bouwplannen.	Voorbeelden zijn de initiatieven die worden ontwikkeld in Groe- seind-Hoefstraat en Jeruzalem.	Gehaald
<b>beoordeling</b>		<b>7</b>

Tabel 2.10 Prestaties Hart voor Tilburg – Vastgoedbeheer

<b>SO: Tiwos vernieuwt en ververst haar voorraad en zorgt voor voldoende variatie in haar woningbezit</b>		
<b>Afspraak 2007</b>	<b>Realisatie 2007</b>	<b>Monitoring jaarverslag</b>
Tiwos bouwt in totaal minimaal 244 huurwoningen tot en met 2011.	125 huurwoningen opgeleverd conform meerjarenplan.	Gehaald
Tiwos levert in totaal minimaal 135 koopwoningen tot en met 2011.	67 koopwoningen opgeleverd conform meerjarenplan.	Gehaald
Tiwos levert in totaal min. 259 woonzorgeenheden op t/m 2011.	12 woonzorgeenheden opgeleverd conform meerjarenplan.	Gehaald
<b>SO: de kwaliteit van haar bestaande bezit houdt Tiwos in stand en verbetert ze</b>		
Tiwos heeft conform de onder- houdsbegroting onderhoud uitge- voerd.	In tegenstelling tot de voorgaande jaren heeft Tiwos in 2007 zelfs meer dan de oorspronkelijke onderhoudsbegroting uitgevoerd.	Gehaald
Gemiddeld 300 woningen hebben het certificaat PKVW geregen.	Bij 188 woningen bij planmatig onderhoud voorzieningen getroffen, slechts 31 woningen hebben het certificaat ont- vangen (oorzaak: geen interesse van bewoners).	Niet ge- haald
Tiwos heeft 400 huurders de mo- gelijkheid gegeven deelverbete- ringen te laten doorvoeren in hun woning.	Ruim 200 huurders hebben hier gebruik van gemaakt; daarnaast nog verbeteringen in het kader van groot onder- houd. In totaal 896.	Gehaald

SO Tiwos neemt haar verantwoordelijkheid op het gebied van duurzaamheid		
Bij alle bouw- en onderhoudsactiviteiten krijgen de omgeving en het milieu de aandacht die ze verdienen.	Voorbeelden zijn initiatieven bij nieuwbouwproject Oostertuin en het onderhoudsproject in de Textielbuurt.	Gehaald
<b>beoordeling</b>		<b>8</b>

Tabel 2.11 Prestaties Hart voor Tilburg – Organisatie

SO: als organisatie werkt Tiwos aan verdere professionalisering en ontwikkeling		
Afspraak 2007	Realisatie 2007	Monitoring jaarverslag
Het ziekteverzuim is onder 4% gebleven.	Ziekteverzuim was 6%.	Niet gehaald
Relaties zijn op de hoogte wat het werkveld van Tiwos is en zijn op de hoogte van de beleidskeuzes en resultaten van Tiwos.	Tiwos heeft haar relaties betrokken bij de totstandkoming van het beleidsplan Hart voor Tilburg. Op basis van dit plan is de communicatiestrategie uitgewerkt. In 2008 voert Tiwos het imago-onderzoek uit.	Gehaald
Tiwos werkt aan een nieuw primair systeem.	Uit een intensief selectietraject is eind 2007 de keuze gemaakt uit 7 leveranciers, systeem live per 1-1-2009.	Gehaald
<b>Beoordeling</b>		<b>8</b>

Tabel 2.12 Prestaties Hart voor Tilburg – Financiën

SO: Tiwos zorgt voor een continue financierbaarheid van haar volkshuisvestelijke ambities en investeringen		
Afspraak 2007	Realisatie 2007	Monitoring jaarverslag
Solvabiliteit is hoger of gelijk aan het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen volgens CFV.	Norm op basis van 2006 is 18,6%, in 2007 is het 24,4% (vennootschappelijk).	Gehaald
De operationele kasstromen zijn per saldo groter dan 0.	Operationele kasstromen zijn over de periode 2007-2011 € 32 miljoen positief. <i>NB in de meerjarenbegroting 2008-2012 krijgt Tiwos te maken met negatieve operationele kasstromen. Het WSW heeft Tiwos in mei 2008 een maatwerkoplossing geboden.</i>	Gehaald
De financieringsruimte is minimaal gelijk gebleven aan de normstelling van het WSW.	In 2007 heeft Tiwos aan de normstelling van het WSW voldaan. Hierdoor staat het WSW borg voor de totale leningsportefeuille van Tiwos.	Gehaald
Het renterisico is onder de 15% gebleven.	In 2007 was het renterisico 7,8%.	Gehaald
Voor de jaarrekening 2007 en de begroting 2008 is de bedrijfswaarde gehanteerd als grondslag voor de waardering van de activa.	Bij de begroting 2008 is de overstap gemaakt naar actuele waarde. De jaarrekening 2007 is ook volgens actuele waarde opgesteld.	Gehaald
<b>beoordeling</b>		<b>9</b>

Tabel 2.13 Prestaties Hart voor Tilburg – Samenwerking

SO: Tiwos verkent samen met (potentiële) partners het nut en de noodzaak tot intensieve(re) samenwerking. Tiwos laat zien dat zij een betrouwbare partner is en dat zij iets te bieden heeft. Tiwos activeert partners en spreekt ze aan op hun verantwoordelijkheid		
Afspraak 2007	Realisatie 2007	Monitoring jaarverslag
Tiwos stelt zich op als partner die graag samenwerkt, zich actief opstelt en meedenkt, die bereid is om daar waar nodig verder te gaan in oplossingen die niet direct voor de hand liggen en Tiwos is bereid te investeren in zowel tijd als geld.	Tiwos heeft in 2007 een flink aantal verkennende gesprekken gevoerd met partijen op het gebied van wonen, zorg, welzijn, werk, opleiding en inkomen. Daarnaast zijn bestaande samenwerkingsverbanden gecontinueerd.	Gehaald
<b>beoordeling</b>		<b>9</b>

#### 2.4.3 Totaalbeeld prestaties Eigen Doelstellingen en Ambities

Vanuit beide beleidsplannen (De Onderneming en Hart voor Tilburg) zijn de afzonderlijke prestaties per thema weergegeven. Uiteindelijk leidt een en ander tot een gewogen gemiddelde, waarbij de prestaties uit de tijd van De Onderneming voor tweederde meetellen en de prestaties uit Hart voor Tilburg voor een derde. De prestaties uit Hart voor Tilburg hebben betrekking op een vastomlijnde periode van één jaar, zoals het in de beleidscyclus en monitoring is vastgelegd. In het hoofdstuk 'Presteren naar Vermogen/Efficiëntie' wordt een relatie gelegd tussen de maatschappelijke prestaties en het geïnvesteerde vermogen. Zo wordt inzicht gegeven in het maatschappelijk rendement.

Tabel 2.14 Totaalbeeld Prestaties eigen Doelstellingen en Ambities

Thema	De Onderneming	Hart voor Tilburg	Eindscore
Tiwos als maatschappelijk ondernemer	niet geformuleerd	9,0	9,0
De klant centraal	7,6	9,0	8,1
Leefbare buurten	9,0	7,0	8,3
Vastgoedbeheer	6,7	8,0	7,1
Organisatie	8,4	8,0	8,3
Financiën	7,3	9,0	7,9
Samenwerking met derden	8,6	9,0	8,7
<b>Totaalscore</b>			<b>8,2</b>

## 2.5 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: goed

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Tiwos resulteert het volgende beeld:

Tabel 2.15 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I. Feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities.	De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de eigen doelen en ambities. Op de thema's die geformuleerd zijn, wordt overwegend voldoende tot goed gepresteerd.	8,2	70%	5,7
II. Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied.	De missie is in de loop van de jaren uitgebreid van wonen via wonen naar ruimte om te wonen. Tiwos gaat in haar missie uit van een ruimere taakopvatting, waarbij de woningen geen doel zijn maar een middel om doelstellingen te bereiken. Door het bezit van Tiwos (relatief veel in herstructureringsgebieden) past deze vernieuwde visie bij de uit te voeren activiteiten. Leefbaarheid en sociaal beheer spelen hierin een belangrijke rol.	9,0	10%	0,9
III. Doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden.	De doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan: voor de periode 2002-2006 in De Onderneming en voor de periode 2007-2011 in Hart voor Tilburg. De doorontwikkeling van de thema's naar meetbare eenheden vindt plaats in Hart voor Tilburg. De financiële onderbouwing vindt plaats in de jaarverslagen en de meerjarenbegroting. De visitatiecommissie heeft geconstateerd, dat de beleidscyclus goed op orde is, met uitzondering van het Strategisch Voorraad Beleid en het nieuwbouwbeleid	7,0	10%	0,7
IV. Corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies.	Ieder jaar legt Tiwos in haar jaarverslag verantwoording af voor haar activiteiten. Telkens worden de prestaties gelegd naast de voorgenomen doelstellingen. In de jaarverslagen wordt dit goed inzichtelijk gemaakt. Er worden conclusies getrokken uit de prestaties en vervolgactiviteiten worden benoemd of er wordt duidelijk gemaakt waarom een prestatie niet gehaald is. Het Strategisch Voorraad Beleid en het nieuwbouwbeleid zijn niet op orde.	7,0	10%	0,7
<b>Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 8,0</b>				

Tiwos heeft in de afgelopen jaren goede prestaties laten zien op de eigen ambities en doelstellingen. Als referentie daarvoor zijn gebruikt het beleidsplan De Onderneming (voor de periode 2002-2006) en het beleidsplan Hart voor Tilburg (voor de periode 2007-2011). Beide plannen zijn hetzelfde opgebouwd en kennen dezelfde zes thema's waardoor een consistent beeld ontstaat. In het nieuwe beleidsplan is het zevende thema 'Tiwos als maatschappelijk ondernemer' geïntroduceerd.

In het kader van de maatschappelijke visitatie is een beoordeling van de beleidscyclus van belang, vanwege de verankering van de maatschappelijke prestaties in de organisatie en de duurzaamheid van het presenteren. Tiwos laat een dubbel beeld zien. Er is sprake van een organisatie met gestructureerde processen en een beleidscyclus die op orde is. Daarin ontbreken echter essentiële onderdelen, zoals het strategisch voorraadbeleid en het nieuwbouwbeleid.

In de periode 2005-2007 is het Tiwos goed gelukt om te doen wat men zich had voorgenomen. Er is vanuit het eigen bezit een focus op herstructurering en leefbaarheid. De organisatie is na een onrustige periode in 2005 beter op orde gekomen, waarbij het Masterplan Organisatie Ontwikkeling een rol heeft gespeeld. Dit heeft geleid tot een nieuw besturingsmodel (directie + MT), de reorganisatie van Woonbeheer en 4 projecten binnen het masterplan, namelijk het cultuurontwikkelingstraject, de verbetering van de planning & control cyclus, het leiderschapstraject en ontwikkeling van personeel en resultaatgericht werken. In de periode van De Onderneming waren de doelstellingen en ambities beperkt SMART geformuleerd. In het huidige beleidsplan Hart voor Tilburg is dat beter op orde.

## 3 Presteren naar Opgaven (PnO)

### 3.1 Inleiding

Het toelatingsgebied van Tiwos betreft de gemeenten behorend tot het voormalig samenwerkingsgebied Midden-Brabant. Het werkgebied beperkt zich tot de gemeente Tilburg, inclusief de voormalige kernen Udenhout, Berkel-Enschot en Gilze Rijen. Vroeger was er overleg tussen de corporaties in Midden-Brabant, maar door een verschil in visie tussen regiocorporaties en stedelijke corporaties is dit overleg opgeheven.

Tiwos neemt deel aan een aantal landelijke discussies, onder meer als partner van KEI, het kenniscentrum stedelijke vernieuwing. Samen met haar partners initieert KEI diverse vormen van kennisuitwisseling, waarin naast inhoudelijke verbreding en verdieping ook confrontatie plaatsvindt met de eigen rol, positie en verantwoordelijkheden. Tiwos is deelnemer aan relevante sectordiscussies, binnen Aedes maar ook binnen de Andere Beweging.

Tiwos heeft samen met de corporaties Het Oosten<sup>5</sup>, HaagWonen, SWZ en Woonbron de duurzaamheidsbarometer in ontwikkeling genomen. Duurzaamheidsprojecten worden tot nu toe voornamelijk op 'gevoel' beoordeeld. De barometer kan helpen om voor duurzaamheidsinvesteringen een objectieve en resultaatgerichte bedrijfsvoering te hanteren. Een onafhankelijke gezaghebbende beoordeling is van belang om beleid en geloofwaardigheid te ondersteunen. Najaar 2008 zijn de corporaties zo ver dat het systeem in de praktijk getoetst gaat worden.

### 3.2 Lokale opgaven

De lokale opgaven voor Tiwos zijn gerelateerd aan het gemeentelijke beleid (Woonvisie), de afspraken tussen corporaties en gemeente (convenant) en de verschillende samenwerkingsverbanden en convenanten met bijvoorbeeld zorg- en welzijnspartners.

#### 3.2.1 Woonvisie 2010

De Tilburgse Woonvisie 2010 is vastgesteld in 2007 gaat uit van een 'stad in balans,' met evenwicht tussen de verschillende woonvoorkeuren en het aanbod. In de Woonvisie worden demografische, fysieke, economische en sociale ontwikkelingen geschetst en een aantal knelpunten gesignaleerd. Op basis van de behoeften, ontwikkelingen en knelpunten worden vijf speerpunten aangegeven voor de periode tot 2010.

---

<sup>5</sup> Het Oosten gaat sinds de fusie met AWW in 2008 verder onder de naam Stadgenoot.

Tabel 3.1 Samenvatting Woonvisie

Trends	Knelpunten	Speerpunten
Demografische ontwikkelingen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergrijzing</li> <li>• Huishoudensontwikkeling</li> <li>• Individualisering</li> </ul>	Stagnatie nieuwbouw	Bouwen, bouwen, bouwen, maar met (toekomst)kwaliteit
Fysieke ontwikkelingen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kwantitatieve behoefte aan woningen</li> <li>• kwalitatieve behoefte aan woningen</li> </ul>	Kwaliteit woningbouw	Keuzevrijheid en zeggenschap
Economische ontwikkelingen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• scherpere verdeling tussen (kans)arm en (kans)rijk</li> <li>• woonlastenstijging</li> </ul>	Sociale problematiek in woongebieden	Maatwerk: wonen, zorg en welzijn
Sociale ontwikkelingen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• mensen willen zeggenschap</li> <li>• mensen willen zich kunnen onderscheiden</li> </ul>	Toegankelijkheid van de woningmarkt	Betaalbaarheid van het wonen
	Complexiteit integrale ontwikkeling	Samenwerking

Bij de uitwerking van de speerpunten wordt telkens verwezen naar de afspraken die bijvoorbeeld met de Tilburgse corporaties gemaakt zijn, zoals het Convenant Wonen en het Energieconvenant.

### 3.2.2 Convenant Wonen 2005

Voor de periode 2005-2010 is een Convenant Wonen afgesloten tussen de Tilburgse corporaties, de gemeente en het Stedelijk Bewonersoverleg. Het is de derde achtereenvolgende keer dat een convenant tussen deze partijen is afgesloten. Het convenant bevat de volgende uitgangspunten:

- Corporaties, gemeenten en bewoners zijn partners op het gebied van wonen en willen op basis daarvan concrete prestatieafspraken met elkaar maken.
- Een convenant is geen doel op zich maar een van de middelen om gezamenlijke woonambities te realiseren.
- Het convenant start met het gezamenlijk actualiseren en prioriteren van de belangrijkste woonambities.
- Naast de onderwerpen in dit convenant zijn er binnen het beleidsterrein wonen meerdere afspraken en bestaande beleidsvisies tussen/bij corporaties en gemeente.
- In dit convenant wordt bewust gekozen voor een beperkt aantal actiepunten die de komende 5 jaar door alle partners beschouwd worden als zaken waar ze gezamenlijk mee aan de slag willen: de woonagenda.
- Deze worden vertaald in concrete meetbare prestatieafspraken en uitvoeringsprogramma's, aangevuld met een helder evaluatie- en bijstellingskader.
- De afspraken in dit convenant worden beschouwd als contracten waaraan partijen gebonden zijn. Bij het niet na (kunnen) komen van de afspraken treden partijen onverwijld met elkaar in overleg over de wijze waarop de afspraak aangepast moet worden.



- Partijen beseffen terdege dat het nieuwe convenant wordt afgesloten op een moment dat volkshuisvestingsland flink in beweging is.
- Het principe van de 'stad in balans' is leidmotief voor de invulling en interpretatie van de afspraken in dit convenant.

Tabel 3.2 Uitwerking convenantsafspraken

Afspraak 2005-2010	Uitwerking	Aandeel Tiwos
Productieafspraken nieuwbouw	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimaal 1.400 bereikbare sociale en minimaal 350 middeldure huurwoningen</li> <li>• Minimaal 50% van de 1.400 woningen onder aanvangshuur van € 466</li> <li>• Zowel in uitleg als bestaande stad bouwen</li> <li>• Om kernvoorraad te behouden in totaal 1.800 bereikbare huurwoningen bouwen, waarvan minimaal 1.400 in deze convenantsperiode</li> <li>• Corporaties hebben ook toegang tot productie in de koopsector</li> </ul>	350 bereikbare huurwoningen en 88 middeldure huurwoningen
Verkoop woningen	1.750 woningen	525 woningen
Kernvoorraad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eind 2009 minimaal 25.900 woningen voor de doelgroep beschikbaar</li> <li>• Hiervan minimaal 80% onder of gelijk aan 1<sup>e</sup> aftoppingsgrens</li> </ul>	Eind 2009 6.395 woningen
Herstructurering (tot 2015-2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groot onderhoud 6.800 woningen</li> <li>• Renovatie: 1.150 woningen</li> <li>• Verkoop: 3.200 woningen</li> <li>• Sloop: 2.500 woningen</li> <li>• Nieuwbouw plancapaciteit: 19.000 woningen</li> <li>• Transformatie zorgomgevingen</li> <li>• Bewonersparticipatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trouwlaan Uitvindersbuurt/Zeeheldenbuurt</li> <li>• Goirke West</li> <li>• Groeseind Hoefstraat (samen met WonenBreborg)</li> <li>• Transformatie zorgomgeving: project Zonnehof</li> <li>• Bewonersparticipatie conform omgangscode herstructurering</li> </ul>
Leefbaarheid en veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeren Lemon-onderzoek in 2007</li> <li>• Schuldhelpverlening (samenwerking)</li> <li>• Aanpak illegale bewoning (samenwerking, afspraken over monitoring)</li> <li>• Politiekeurmerk veilig wonen (zo veel mogelijk)</li> </ul>	PKVW: in begroting 2006 opgenomen, afstemming waar gebeurt samen met gemeente en andere corporaties
Bijzondere doelgroepen: ouderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Woonzorgservicezones (gezamenlijk uitwerken)</li> <li>• Nieuwbouw: bouwprogramma tot 2010 30-40% levensbestendig wonen</li> </ul>	Tiwos voldoet aan de norm van levensloopbestendig bouwen doordat deel nieuwbouw appartementen betreft

VERVOLG Afspraak 2005-2010	Uitwerking	Aandeel Tiwos
Bijzondere doelgroepen: groepen die begeleiding behoeven	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aan de hand van jaarlijkse actualisatie van de behoefte overleg tussen partijen om prioriteiten te stellen in het woningaanbod voor bijzondere doelgroepen</li> <li>Tevens afstemming binnen wijken die aangewezen worden als woonzorgservicezone</li> </ul>	
Woonruimteverdeling	Niet in dit convenant geregeld, maar in overeenkomst woonruimteverdeling	
Duurzaam bouwen	Niet in dit convenant geregeld, maar in energie convenant	
Monitoring	1 maal per jaar op voortgang monitoren en evalueren	

Ieder jaar wordt er een voortgangsrapportage gemaakt naar aanleiding van de afspraken in het convenant. Van alle afspraken is bekeken of de realisatie volgens planning verloopt. Wanneer dit niet het geval blijkt, worden de oorzaken hiervan behandeld tijdens de voortgangsgesprekken. De voortgangsrapportages laten het volgende beeld zien<sup>6</sup>;

Tabel 3.3 Resultaten voortgangsrapportage convenant Wonen

Afspraak	2005	2006	2007
<b>Productieafspraken nieuwbouw</b>			
1.400 sociale huurwoningen. Tiwos aandeel 350	275 gebouwd (36 Tiwos)	198 gebouwd	140 gebouwd
350 middeldure huurwoningen	0 gebouwd	77 gebouwd (verwachting convenantsperiode totaal 180)	0 gebouwd
40% van de woningen levensloopbestendig	Gerealiseerd	Gerealiseerd	Gerealiseerd
<b>Ontwikkeling kernvoorraad</b>			
Per 31-12-2009 minimaal 25.900 woningen, 80% onder 1 <sup>e</sup> aftoppingsgrens	29.029 woningen, 95% onder 1 <sup>e</sup> aftoppingsgrens	29.028 woningen, 95% onder 1 <sup>e</sup> aftoppingsgrens	28.528 woningen, 93% onder 1 <sup>e</sup> aftoppingsgrens
Voor 2010 verkoop 1.750 woningen Tiwos aandeel 525 (inspanningsverplichting)	153 verkocht (29 Tiwos)	191 verkocht (74 Tiwos)	265 verkocht (82 Tiwos)

<sup>6</sup> veelal zijn deze gegevens gebaseerd op het totaal van de afspraken. Ze laten slechts op sommige punten de onderverdeling naar de verschillende corporaties zien.

VERVOLG Afspraak	2005	2006	2007
<b>Voortgang herstructurering</b>			
Herstructurering	Uitvindersbuurt/ Zeeheldenbuurt, Goirke West, Wagnerplein, Bouwmeesterbuurt, H.Berkenstraat Nee: Groeseind/ Hoefstraat, Quirijnboulevard, Stokhasselt, Kruidenbuurt/ Paletplein, Jeruzalem	In vergelijking met 2005 loopt herstructurering Wagnerplein niet meer volgens planning	Idem 2006
<b>Voortgang transformatie zorgomgeving</b>			
	Alles volgens planning muv Mariëngaarde en Bijsterhof	Meerdere projecten niet volgens planning: zorgcentrum Zonnehof, Zorgcentrum Heikant/Wagnerplein, Korvelplein, Mariëngaarde en Bijsterhof	Idem 2006
<b>Voortgang bewonersparticipatie</b>			
	Volgens planning	Volgens planning	Volgens planning
<b>Leefbaarheid en veiligheidsafspraken</b>			
Onderzoeksresultaten leefbaarheid en veiligheid integreren en afstemmen	Volgens planning	Volgens planning	Volgens planning In 2007 Lemon-onderzoek uitgevoerd (resultaten als input in beleid- en planvorming partijen)
Partijen stemmen hun jaarplannen op elkaar af	Gerealiseerd		
Toepassen gereedschapskist leefbaarheid en veiligheid	Projectmatig toegepast, volgens planning Tiwos: 2005 jaar van de ontmoeting, veel activiteiten	Projectmatig toegepast, volgens planning Tiwos: ook 2006 jaar van de ontmoeting, veel activiteiten	Projectmatig toegepast, volgens planning Tiwos: veel activiteiten, totale uitgaven € 200.000
Schuldhelpverlening	Samenwerkingsafspraken met Tiwos en Wonen Breburg	Samenwerkingsafspraken met Tiwos en Wonen Breburg lopen goed	Samenwerkingsafspraken met Tiwos, Wonen Breburg en TBV Wonen lopen goed
Aanpak illegale bewoning	Gerealiseerd Tiwos heeft behoefte aan nog verdergaande afspraken	Volgens planning, verder uitgewerkt	Volgens planning In 2007 hebben Tilburgse corporaties en de gemeente bijvoorbeeld afspraken gemaakt over woonfraude

VERVOLG Afspraak	2005	2006	2007
Politiekeurmerk veilig wonen	Volgens planning Tiwos: vanaf 2006 bij nieuwbouw toepassen + gekoppeld aan planmatig onderhoud ook voor bestaande bouw	Volgens planning Tiwos: pilot uitgevoerd met aanbieden PKVW gekoppeld aan planmatig onderhoud. Vanaf 2006 wordt nieuwbouw in principe zo uitgevoerd dat deze na 2 jaar voldoet aan het keurmerk	Volgens planning Tiwos: 30 certificaten PKVW afgegeven in 2007. Tiwos niet tevreden met score, heeft nieuw beleid gemaakt; wordt in 2008 uitgevoerd. Nieuwe beleid: kosten komen nu volledig voor rekening van Tiwos
Hennepconvenant	In oktober 2005 onderschreven	In 2006 hebben alle partijen gewerkt volgens de afspraken	Het duidelijke en consistente beleid lijkt resultaat te hebben. Aanpassing convenant op hennepknipperijen en -drogerijen.
<b>Bijzondere doelgroepen</b>			
Woonzorgservicezone	Niet volgens planning	Niet volgens planning Tiwos verrijkt wonen: 120 aanvragen gehonoreerd	Niet volgens planning Tiwos verrijkt wonen: meer dan 200 aanvragen gehonoreerd
Groepen die begeleiding behoeven	Volgens planning Tiwos: 32 eenheden	Volgens planning Eenheden niet genoemd	Volgens planning Tiwos: 101 eenheden
<b>Duurzaam bouwen</b>			
Partijen maken nadere afspraken over het realiseren van nieuwe doelstellingen op het gebied van energie en duurzaam bouwen	Volgens planning wat betreft derde energieconvenant Gezamenlijk overleg over te formuleren doelstellingen heeft nog niet plaatsgevonden	Tiwos volgt louter de normen uit het bouwbesluit + <ul style="list-style-type: none"> <li>warmte-koudeopslag bij project Oostertuin</li> <li>proef fijnstoffilters woningen Ringbaan Oost</li> <li> bezig met EPA's voor hele bezit</li> <li> deelname aan opzet duurzaamheidsmonitor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiwos heeft gehele bezit voorzien van EPA/energielabel</li> <li>Warmte-koudeopslag in werking gesteld eind 2007</li> <li>Fijnstoffilters in ontwikkeling, worden geplaatst bij groot onderhoud</li> <li>Prototype duurzaamheidsmonitor ontwikkeld, pilotfase voorbereid</li> </ul>

### 3.2.3 Overige afspraken

#### *WoningInzicht*

Sinds mei 1997 is er een aanbodgericht woonruimteverdelingsmodel in de gemeente Tilburg. Dit registratiesysteem heet Woning in Zicht. De vier Tilburgse corporaties nemen er aan deel (St.Lambertus/'t Heem, TBV Wonen, Tiwos en WonenBreburch). Daarnaast wordt het systeem ook gebruikt door Vestia en Woonzorg Nederland (geen deelnemers).

De in Tilburg gelegen sociale huurwoningen van de zes bovengenoemde corporaties worden via het WiZ-systeem te huur aangeboden en verdeeld.

#### *Energieconvenant III - inzake direct toepasbare concrete energiebesparende maatregelen in de gemeente Tilburg (februari 2006)*

Dit convenant is afgesloten tussen gemeente, corporaties en energieleverancier Essent. Het motto van het convenant is bestendigen en innoveren. Bestendigen en innoveren zullen plaatsvinden rondom de aanstaande EPBD (Energy Performance of Buildings Directive). De wijze waarop binnen dit convenant zal worden gewerkt, leidt tot voordeel voor de corporaties. Niet alleen wordt voldaan aan wettelijke richtlijnen, maar ook wordt de woningvoorraad systematisch en planmatig beoordeeld op kwaliteit en kwaliteitsverbetering en wordt mede invulling gegeven aan het woonlastenbeleid.

Het convenant bevat ambities op drie thema's:

1. woninggebonden activiteiten – EP in strategisch voorraadbeleid;
2. gedragsbeïnvloedende activiteiten – verbonden aan geld, leefstijl en informatie;
3. samenwerkingsactiviteiten – intern: benutten van leereffecten van de samenwerkende partijen; extern: voorbeeldfunctie van de samenwerkende partijen.

De woningcorporaties zullen:

- communicatiemiddelen inzetten;
- een actieve bijdrage leveren aan de kennisuitwisseling tussen convenantpartners;
- het milieubeleid en de energieprestatie (EP) verankeren in de bedrijfsvoering;
- duurzame energiesystemen onderzoeken en waar mogelijk inzetten;
- nieuwe huurders informeren over de voordelen van groene energie en dit op het aanmeldingsformulier kenbaar maken;
- een actieve bijdrage leveren aan het ontwikkelen van een energielabel (mogelijk binnen een woonlabel);
- bij renovatieprojecten en (groot) onderhoudprojecten altijd vooral een EPA laten uitbrengen;
- Wonen Breburg zal als budgethouder optreden en in deze rol het 'convenantbudget' bewaken, de financiële administratie voeren alsook de financiële rapportage verzorgen;
- het convenantbudget bedraagt € 0,50 per woning (€ 4.500 voor Tiwos).

#### *Stadsontwikkelingsmaatschappij (SOM)*

De SOM is gericht op de fysieke opgaven in de binnenstad. Vier partijen, waaronder Tiwos, hebben € 800.000 ingelegd om oude panden aan te kopen in de binnenstad van Tilburg. Na aankoop worden deze panden bouwtechnisch verbeterd en ingezet voor een nieuwe verhuur.

#### *Maatschappelijke Ontwikkelings Maatschappij (MOM)*

De MOM is gericht op de maatschappelijke opgaven in de stad. De MOM vloeit voort uit het woon-, zorg- en welzijnsoverleg dat een aantal jaren geleden opgericht is. Dit overlegorgaan was er vooral op gericht om elkaar op de hoogte te brengen en te houden van ontwikkelingen waar elk van de partijen mee bezig was. De MOM is erop gericht om ook daadwerkelijk zaken gezamenlijk op te pakken. Recent is een MOM-manager aangesteld, die de verschillende initiatieven in de buurten waar de MOM actief is met elkaar verbindt.

### Overige afspraken

Behoudens de bovengenoemde zijn meer afspraken gemaakt en convenanten afgesloten. Als indicatie - en zonder volledigheid na te streven - wijzen wij op schuldhulpverlening, buurtregie, hennepkwekerijen, Stichting Symfonie en bemoeizorg.

## 3.3 Presteren naar Opgaven

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties op de opgaven in het werkgebied is gebaseerd op de navolgende informatie:

- Monitoring convenant Wonen
- Jaarverslagen
- Trimesterrapportages
- Corporatie in perspectief 2007

Dit leidt tot het navolgende prestatieoverzicht en beoordeling:

Tabel 3.4 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Afspraken (met aandeel Tiwos indien bekend)	Prestatie	Beoordeling
Beschikbaarheid	Overeenkomst woonruimteverdeling Sinds 1-5-1997 onder naam Woning In Zicht actief. Afspraken gemaakt in het kader van woonruimteverdelingsovereenkomst (slaagkansen), en in het kader van het convenant Wonen (kernvoorraad)	Monitoring Woning In Zicht vindt ieder jaar plaats; geen onderscheid naar corporaties. In het algemeen geldt: <ul style="list-style-type: none"><li>• Slaagkans voor de doelgroep is toegenomen van 36,4% in 2005 tot 43,7% in 2007</li></ul> Corporatie in Perspectief (CFV) geeft aanvullend indicatoren over beschikbaarheid van woningen voor de doelgroep: <ul style="list-style-type: none"><li>• Tiwos wijst 74,2% van de woningen toe aan de doelgroep (2004-2007) – landelijk 71,4%, referentiegroep 73,6%</li><li>• Tiwos wijst 94,7% passend toe (2004-2007) – landelijk 91,0%, referentiegroep 90,5%</li></ul>	8
Betaalbaarheid	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kernvoorraad Tiwos eind 2009 minimaal 80% onder 1<sup>e</sup> aftoppingsgrens = 6.395 woningen</li><li>• Inspanningsverplichting voor verkoop 525 woningen (= 105 woningen per jaar gemiddeld)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2005: 7.353</li><li>• 2006: 7.516</li><li>• 2007: 7.301</li><li>• <i>Beoordeling: 10</i></li><li>• 2005: 41</li><li>• 2006: 72</li><li>• 2007: 99</li><li>• <i>Beoordeling: 4</i></li><li>• Introductie KoopGarant in 2007: 27 woningen verkocht</li></ul>	7

VERVOLG Prestatieveld	Afspraken (met aandeel Tiwos indien bekend)	Prestatie	Beoordeling
Prestatieveld	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afspraken (met aandeel Tiwos indien bekend)</li> </ul>	Prestatie	8
Leefbaarheid en veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lemon in 2007</li> <li>Schuldhelpverlening, buurtregie en buurtbemiddeling</li> <li>Hennepconvenant</li> <li>Aanpak illegale bewoning</li> <li>Aanbrengen PKVW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lemon is uitgevoerd</li> <li>Samenwerkingsafspraken lopen goed</li> <li>In 2005 afgesloten, in 2006: 51 hennepkwekerijen opgespoord, in 2007: 21.</li> <li>Volgens planning, aangevuld met afspraken over woonfraude</li> <li>2006: pilot uitgevoerd</li> <li>2007: 188 aangepast, 31 certificaat gekregen</li> <li>Jaarlijkse uitgaven leefbaarheid (initiatieven vanuit wijken) ca € 150.000</li> <li>Verschillende projecten: Skaeve Huse, Woonfraudebeleid, Hennepconvenant, Sociaal netwerk, kunstenaarsproject</li> <li>Gereedschapskist sociaal beheer</li> <li>Maatschappelijke Ontwikkelings Maatschappij opgericht</li> <li>Stads Ontwikkelings Maatschappij opgericht</li> </ul>	9

VERVOLG prestatieveld	Afspraken (met aandeel Tiwos indien bekend)	Prestatie	Beoordeling
Bouwproductie	<ul style="list-style-type: none"> <li>350 bereikbare huurwoningen (tenminste 50% &lt; € 466)</li> <li>88 middeldure huurwoningen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productie naar koop en huur</li> <li>2005: 55 bereikbare huur, 59 middeldure/dure huur, 26 woonzorg, 88 koop</li> <li>2006: 133 bereikbare huur, 48 middeldure/dure huur, 43 woonzorg, 119 koop</li> <li>2007: 73 bereikbare huur, 52 middeldure/dure huur, 12 woonzorg, 67 koop</li> </ul>	9
Herstructurering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitvindersbuurt/ Zeeheldenbuurt, Goirke West, Groeseind/ Hoefstraat, Zonnehof</li> <li>Bewonersparticipatie bij herstructurering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projecten in uitvoering</li> <li>Omgangscodes herstructurering geëffectueerd</li> </ul>	9
Duurzaamheid en energie	Uitvoering energieconvenant (onder andere energielabels en EPA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>EPA gereed voor alle woningen en kantoor Tiwos</li> <li>Ervaringen opgedaan met duurzame materialen en technieken</li> <li>Ontwikkeling duurzaamheidsbarometer, 2008 in testfase</li> <li>Bevorderen klimaatneutraal ondernemen</li> </ul>	9
<b>Totaal beoordeling</b>			<b>8,4</b>

### 3.4 Presteren naar Opgaven: goed tot zeer goed

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Tiwos resulteert het volgende beeld:

Tabel 3.5 Presteren naar Opgaven in het werkgebied

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	De externe opgaven van Tiwos liggen voor het overgrote deel in de gemeente Tilburg. Met de gemeente Tilburg en de andere corporaties in Tilburg heeft Tiwos voor de 3 <sup>e</sup> keer een convenant Wonen afgesloten. De monitoring laat zien dat de feitelijke prestaties voldoende zijn om de doelstellingen uit het convenant te realiseren. Daarnaast speelt Tiwos in op de ontwikkelingen in de stad en heeft zij op projectniveau afspraken en samenwerking met zorginstellingen en maatschappelijke partners.	8,4	70%	5,9



II De corporatie heeft op elk van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.	Tiwos heeft de bereidheid om bij te dragen aan lokale opgaven. Op regionaal en landelijk gebied houdt Tiwos zich met specifieke onderwerpen bezig (bijvoorbeeld de duurzaamheidsbarometer). Tiwos kent de opgaven en heeft de eigen bijdrage vastgelegd in lokale afspraken, met gemeente en andere corporaties. Op projectniveau bestaan samenwerkingsverbanden met zorginstellingen en maatschappelijke partners.	8,0	10%	0,8
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld.  De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	Met de gemeente Tilburg en de overige corporaties in Tilburg zijn prestatieafspraken gemaakt, die jaarlijks gemonitord worden. Deze prestatieafspraken zijn in het eigen beleid vertaald naar doelstellingen en activiteiten. In breedte gezien presteert Tiwos goed.  De samenwerking met andere organisaties en partijen verloopt verder veelal op projectniveau. De samenwerking wordt steeds meer gezocht.	9,0	10%	0,9
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	De monitoring van de opgaven op de prestatievelden vindt plaats via het overleg tussen de convenantpartners. Jaarlijks worden hier conclusies aan verbonden. Daarnaast monitort Tiwos de prestaties in de jaarverslagen, waarbij steeds meer de koppeling met de opgaven gemaakt wordt	9,0	10%	0,9
<b>Presteren naar Opgaven: 8,5 afgerond 9</b>				

Tiwos presteert goed tot zeer goed waar het opgaven in haar werkgebied betreft. Tiwos kent de opgaven in het werkgebied en de eigen bijdrage aan de opgave is vastgelegd in lokale afspraken. Met de gemeente Tilburg en de andere corporaties zijn prestatieafspraken vastgelegd in het convenant Wonen (voor de 3<sup>e</sup> keer, en de nieuwe afspraken zijn in voorbereiding). Op projectniveau bestaan samenwerkingsverbanden met zorginstellingen en maatschappelijke partners.

Tiwos laat een goede inzet en goede prestaties zien op alle gemaakte afspraken. Doordat de monitoring op orde is, kan er ook tijdig bijgestuurd worden. Bij de jaarlijkse monitoring van de prestatieafspraken met de gemeente en de overige corporaties worden ook actuele thema's meegenomen, zoals additionele afspraken ten aanzien van het armoedebeleid, sociale grondprijzen. De afspraken ten aanzien van de woonzorgservicegebieden zijn het minst ver gevorderd.

## 4 Presteren volgens Stakeholders (PnS)

### 4.1 Inleiding

Tiwos kent de stakeholders in haar werkgebied, heeft formeel en informeel overleg met hen en werkt met hen samen in projecten. Tiwos heeft vastgelegd op welke wijze men de stakeholders wil betrekken bij organisatie en beleid. Zie verder hoofdstuk 6 (Governance).

### 4.2 Samenwerking en overleg

#### *Convenanten en samenwerking*

Met de corporaties TBV Wonen, Wonen Breburg en St. Lambertus, het Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg en de gemeente Tilburg heeft Tiwos prestatieafspraken gemaakt in het Convenant Wonen. Het derde convenant is nu in het laatste uitvoeringsjaar en de voorbereidingen voor het vierde convenant zijn in volle gang. Daarnaast heeft Tiwos een aantal convenanten en samenwerkingsovereenkomsten met andere partijen (zoals zorg- en welzijnspartijen, onderwijsinstellingen), maar veelal gebeurt de samenwerking met deze partijen op projectbasis.

#### *Huurders*

Tiwos hecht grote waarde aan de contacten met en de tevredenheid van de huurders. In 2005 is de Huurdersbelangenorganisatie (HBO), de opvolger van de Tiwos klankbordgroep van start gegaan. In 2006 is de samenwerkingsovereenkomst getekend. De HBO heeft op verschillende manieren contact met Tiwos. Er is overleg met de directie en er zijn platformbijeenkomsten. In de jaarverslagen van de HBO wordt aangegeven dat het overleg met de directie van Tiwos naar tevredenheid verloopt. De aspecten waarover overleg plaatsvindt, zijn woongerelateerde diensten en woonproducten, beleidsplan, jaarverslagen, huurverhogingen, begroting en samenwerking.

#### *Tevredenheidsmetingen*

Tiwos meet op verschillende manieren de tevredenheid van de stakeholders, in het bijzonder die van de huurders. De beoordeling van de telefonische bereikbaarheid wordt in beeld gebracht via de KWH-meting. Zowel in 2004 als in 2008 heeft deze meting plaatsgevonden, waardoor het mogelijk is de ontwikkeling in de beoordeling te zien:

Tabel 4.1 Kwaliteit van dienstverlening: resultaten onderzoek telefonische bereikbaarheid

Kenmerken	Meting	Meting
	2004	2008
<b>FRONT OFFICE</b>		
De corporatie is telefonisch goed bereikbaar	8,4	9,2
De klant voelt zich welkom en weet met wie hij spreekt	8,0	8,0
De klant krijgt snel antwoord op zijn vraag	niet gemeten	8,0
Spoeisende reparatieverzoeken die de klant meldt, worden snel en correct afgehandeld	10,0	5,5
Cijfer front office	8,4	8,0
<b>BACK OFFICE</b>		
De corporatie is telefonisch goed bereikbaar	6,3	6,0
De klant voelt zich welkom en weet met wie hij spreekt	3,5	5,0
De klant krijgt snel antwoord op zijn vraag	4,0	3,7
Cijfer back office	4,2	4,5
<b>Cijfer totaal</b>	<b>7,0</b>	<b>6,8</b>

Bron: KWH

De verschillen tussen de meting van 2004 en 2008 zijn niet heel groot wanneer naar het totaalcijfer gekeken wordt. Een aantal opvallende positieve ontwikkelingen is te zien in de telefonische bereikbaarheid van Tiwos en het gegeven dat de klant zich welkom voelt en weet met wie hij spreekt. Een minder positieve ontwikkeling heeft plaatsgevonden in de snelle en correctie afhandeling van spoedeisende reparatieverzoeken. De front office laat overigens wel beduidend betere cijfers zien dan de back office<sup>7</sup>.

Voor de overige tevredenheidsonderzoeken heeft Tiwos eigen systematieken opgezet, zoals de servicemonitor. Deze servicemonitor geeft informatie over de mate van tevredenheid over:

- Planmatig schilderwerk.
- Groot onderhoud.
- Planmatig vervangen cv en ww.
- Planmatig onderhoud divers.
- Servicemonitor bij reparatieverzoek.
- Servicemonitor bij deelverbetering.
- Servicemonitor nieuwe huurder.
- Servicemonitor nieuwe huurder nieuwbouw.

Voor de jaren 2005 tot en met 2007 en het eerste half jaar van 2008 zijn de resultaten van de servicemonitor bekend. Voor het visitatierapport zijn de resultaten van de meting van de algemene dienstverlening gepresenteerd. Dit onderdeel komt bij alle servicemonitors terug en geeft een overall-beeld van de klanttevredenheid. De tabel geeft weer welk percentage van de ondervraagden het met de stelling eens is.

<sup>7</sup> Het Telan onderzoek geeft geen exacte definitie van front en back office. Bij navraag blijkt dat men de telefoonnummers 890 (algemeen) en 700 resp. 777 als front office beschouwt.

Tabel 4.2 Klanttevredenheid op basis van de servicemonitors

Algemene dienstverlening	2005	2006	2007	2008	
				1e trim	2e trim
Medewerkers Tiwos zijn vriendelijk en correct				80,3%	81,1%
Tiwos reageert correct op mijn brieven	64,4%	60,4%	64,2%	68,9%	72,0%
Tiwos reageert correct op mijn e-mails	45,2%	51,1%	55,1%	49,4%	70,1%
Tevreden over openingstijden	68,9%	72,8%	71,3%	68,2%	70,5%
Tevreden over algemene telefonische bereikbaarheid	78,9%	79,5%	70,3%	71,7%	69,9%
Algemeen tevreden over dienstverlening	83,9%	81,7%	82,3%	84,9%	84,9%

De telefonische bereikbaarheid komt in de servicemonitor naar voren als een punt van aandacht. Er is sprake van een licht dalende tevredenheid. Ten aanzien van de reactie op e-mails van klanten is sprake van een opgaande lijn, zeker in het tweede trimester van 2008.

#### Stadsdebat

In 2005 en 2006 zijn er stadsdebatten gehouden in Tilburg, waaraan naast Tiwos ook TBV Wonen, Wonen Breburg en St. Lambertus deelnamen. In 2005 is met een aantal stakeholders gedebatteerd over vier stellingen:

1. woningcorporaties zijn rijk
2. wachttijden zijn onnodig lang
3. woningcorporaties hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid
4. woningcorporaties bouwen onvoldoende.

Het debat werd zinvol gevonden, maar heeft weinig concrete resultaten opgeleverd. In 2006 zijn er vier actuele onderwerpen behandeld: armoede, WMO, zorg en maatschappelijk vastgoed. Per onderwerp is een inleiding gehouden door een stakeholder, een reactie gegeven door een corporatiedirecteur en zijn er afspraken gemaakt:

Tabel 4.3 Thema's en afspraken stadsdebat 2006

Thema	Stakeholder	Afspraken
Armoede	CWI	Corporaties nemen het voortouw om het maatschappelijk middenveld te organiseren en door effectievere samenwerking de armoede beter te bestrijden Corporaties kijken kritisch naar hun uitzettingsbeleid
WMO	Mantelzorg Midden-Brabant	Corporaties investeren in de opleiding van medewerkers zodat ze sneller signaleren en kunnen doorverwijzen
Wonen, welzijn, zorg	Zorggroep West- en Midden-Brabant	Corporaties vervullen een voortrekkersrol in het maatschappelijk middenveld om in wijken en dorpen de sociale structuur en het welzijn te bevorderen
Maatschappelijk vastgoed	Schoolbestuur Tangent	Gemeente, Tangent en Wonen Breburg gaan op korte termijn aan tafel om over knelpunten in het genoemde project te praten

### *Beursvloer*

Tiwos heeft 2 keer deelgenomen aan de in Tilburg georganiseerde ‘beursvloer’, waar bedrijven en organisaties door middel van vraag en aanbod bij elkaar werden gebracht. Van te voren is het aanbod (bijvoorbeeld in de vorm van diensten, kennis) ingediend bij de beurs. Tiwos heeft de laatste keer (in 2008) 6 matches gemaakt, zoals het promoten van de ‘kindertelefoon voor volwassenen’.

## 4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie

ECORYS heeft er in overleg met Tiwos voor gekozen om de stakeholders door middel van telefonische interviews te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. Een reden voor deze keuze was de constatering dat Tiwos de derde Tilburgse corporatie in rij is die in korte tijd een maatschappelijke visitatie laat uitvoeren. Voor een goede betrokkenheid bij de visitatie van Tiwos was het van belang om het stakeholders ‘zo gemakkelijk mogelijk’ te maken. De keuze is verantwoord omdat Tiwos al veel structuur heeft in de stakeholderscontacten en daarover ook bruikbare documentatie bestaat. In de laatste week van oktober 2008 en de eerste weken van november 2008 hebben in totaal 22 telefonische interviews plaatsgevonden.

De stakeholders zijn uitgenodigd in een gezamenlijke brief van Tiwos en ECORYS, waarin de doelstelling van de maatschappelijke visitatie werd uitgelegd en om medewerking werd gevraagd. De brief was tevens de aankondiging van een afspraak voor een telefonisch interview. Omdat gedurende dezelfde periode ook het imago-onderzoek van Tiwos is uitgevoerd, is er voor gekozen om dat voor de te benaderen stakeholders in het visitatietraject gelijktijdig te laten plaatsvinden. Hierover vindt in dit hoofdstuk een beknopte rapportage plaats.

Nadat de afspraak voor het telefonische interview gemaakt was, kregen de stakeholders een bevestigingsmail met daarbij een lijstje met aandachtspunten voor het interview alsmede de vragenlijst voor het imago-onderzoek. Een aantal stakeholders heeft er voor gekozen het imago-onderzoek per mail in te vullen en te retourneren, een aantal heeft er voor gekozen dit eveneens telefonisch te doen. Alle uitgenodigde stakeholders hebben aan de interviews deelgenomen, waarbij twee stakeholders het gesprek samen hebben gevoerd. In totaal zijn er 22 interviews gehouden.

In de navolgende subparagrafen worden de meningen en oordelen van de stakeholders weergegeven. Het gaat hierbij steeds om het oordeel van de stakeholders en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

De oordelen en meningen van de stakeholders zijn geclusterd naar type stakeholder:

- Gemeente (5 stakeholders).
- Collega-corporaties (4 stakeholders)
- Maatschappelijke partners (8 stakeholders)
- Overig (6 stakeholders: onderwijs, bouwbedrijf, bewoners/huurders)

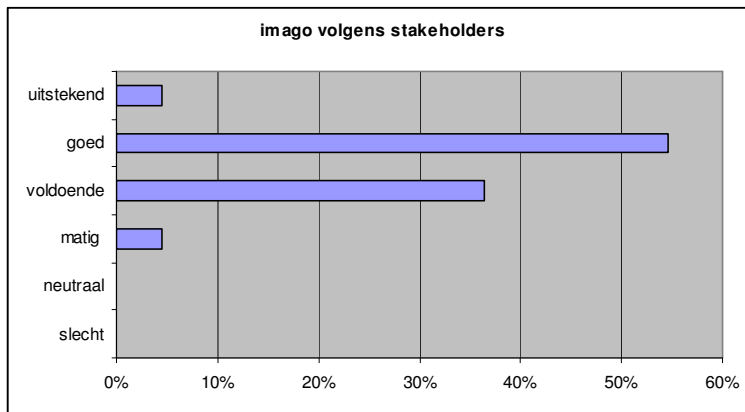
De beoordeling van Tiwos vindt plaats vanuit twee invalshoeken. Er wordt gebruik gemaakt van het tijdens de interviews ingevulde imago-onderzoek en van de resultaten van het gesprek over de maatschappelijke prestaties van Tiwos. Het imago-onderzoek wordt

in het visitatierapport gebruikt voor een beoordeling van het imago en de inventarisatie van de aspecten waar Tiwos zich volgens de stakeholders mee bezighoudt cq mee bezig zou moeten houden.

In de telefonische interviews is gesproken over de wijze waarop het contact met de stakeholders plaatsvindt, de herkenbaarheid van prestaties op de eigen doelen en ambities alsmede de opgaven in het werkgebied. Daarnaast is de vraag gesteld of Tiwos zich met de juiste zaken bezighoudt of dat er wellicht kansen onbenut gelaten worden. Uiteindelijk hebben de stakeholders een rapportcijfer gegeven voor de maatschappelijke prestaties van Tiwos vanuit het werkveld van de afzonderlijke stakeholders.

#### 4.3.1 Imago-onderzoek

De stakeholders die in het kader van de maatschappelijke visitatie geïnterviewd zijn, hebben als volgt geantwoord op de vraag hoe zij het imago van Tiwos typeren:



Meer dan de helft van de geïnterviewde stakeholders vindt het imago van Tiwos goed, en nog eens een derde vindt het imago voldoende. Wanneer naar de verschillende groepen stakeholders gekeken wordt, kan het volgende opgemerkt worden:

- De stakeholders bij de gemeente Tilburg waarden het imago van Tiwos met voldoende tot goed. Tiwos heeft het hart op de goede plaats, is actief en sociaal. Aan de andere kant hebben de positieve inspanningen nog niet overal geleid tot zichtbare resultaten.
- Het imago van Tiwos bij de vier collega-corporaties wordt getypeerd als voldoende tot goed: Tiwos staat voor de stad, straalt maatschappelijk ondernemen uit.
- Het imago van Tiwos bij de acht maatschappelijke partners wordt getypeerd als voldoende tot uitstekend: vooral de sociaal-maatschappelijke betrokkenheid wordt genoemd en geroemd.
- Het imago van Tiwos wordt getypeerd als matig tot goed door de zes overige stakeholders (bewonerscommissie, HBO, onderwijsinstellingen, bouwbedrijf) : Tiwos maakt heldere keuzes, heeft de (individuele) huurder centraal staan, neemt goed haar rol in het maatschappelijk middenveld. Een aantal stakeholders noemt de individuele bilaterale communicatie als aandachtspunt. Het is niet altijd duidelijk wat Tiwos bedoelt en soms worden zaken niet toegelicht. De interne organisatieontwikkeling blijft voor hen belangrijk.

In de navolgende tabel zijn de resultaten van het imago-onderzoek opgenomen. Er is gekeken naar de scores van de stakeholders op de verschillende stellingen. De gearceerde stellingen zijn de thema's, die de stakeholders bestempeld hebben als belangrijk voor de organisatie (er mochten maximaal 5 thema's genoemd worden). Opvallend is dat een groot deel van de aspecten genoemd is door de stakeholders. Daaruit blijkt een grote spreiding: verschillende typen stakeholders vinden verschillende aspecten belangrijk.

Tabel 4.4 Resultaten imago-onderzoek

Tiwos zou zich, volgens de stakeholders, moeten richten op:	Doen ze dat ook, volgens de stakeholders?				
	Volledig mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ niet mee on-eens	Mee on-eens	Volledig mee on-eens
Betrokken bij huurders	6	13	2	0	1
Investeert in leefbare buurten	8	12	2	0	0
Pro-actief (ondernemende houding)	2	12	6	2	0
Vooruitstrevend	4	11	4	3	0
Betrokken medewerkers	2	12	5	1	1
Zakelijk	1	8	9	3	1
Deskundig	1	12	7	2	0
Flexibel	0	12	6	3	1
Professioneel	2	12	7	1	0
Klantgericht	3	15	3	1	0
Efficiënt	0	5	14	2	1
Transparante organisatie	4	11	4	2	1
Toegankelijk (benaderbaar)	10	10	1	1	0
Betrouwbaar	2	16	4	0	0
Gericht op samenwerking	6	10	2	2	1
Goed financieel beleid	0	10	12	0	0
Milieubewust	3	10	8	1	0
Veel aandacht voor kwaliteit woningen	3	13	4	2	0
Maatschappelijk ondernemer	8	11	2	1	0
Gericht op lange termijn	6	12	3	1	0
Komt op voor zwakke doelgroepen	8	13	1	0	0
Geeft speciale aandacht aan starters	0	2	19	1	0
Communiceert goed	1	14	4	1	2
Geeft speciale aandacht aan senioren en zorgbehoevenden	2	7	11	1	0
<b>Totaal</b>	<b>82</b>	<b>263</b>	<b>140</b>	<b>31</b>	<b>9</b>

Op het merendeel van de thema's zijn de stakeholders in hun beoordeling redelijk eensgezind en vaak zijn ze het eens met de geformuleerde stelling. Een aantal thema's dat hiervan afwijkt: de aandacht voor senioren en zorgbehoevenden, de efficiëntie en de zakelijkheid. Deze aspecten zijn voor een aantal stakeholders wellicht moeilijk in te schatten, getuige het feit dat een vrij groot aantal 'neutraal' oordeelt. Mogelijk ontstaat het neutrale oordeel ook omdat men positieve en negatieve oordelen combineert.

### 4.3.2 Telefonische interviews

#### *Gemeente*

De stakeholders bij de gemeente zien Tiwos op verschillende momenten en thema's in de stad. Hierbij kan gedacht worden aan de monitoring van het convenant wonen, het bestuurlijk overleg, overlegmomenten in het kader van buurtregie en buurtbemiddeling en de herstructurering.

In het algemeen is het beeld van Tiwos positief. Tiwos wordt gekarakteriseerd als een organisatie met het hart op de goede plaats, sociaal betrokken, goed in herstructurering en renovatie. Daartegenover staat dat Tiwos eigenzinnig is en zaken pas oppakt als het nut voor de corporatie duidelijk is. De vormgeving van het beleid en de verantwoordelijkheden van de verschillende medewerkers zijn niet altijd duidelijk.

Het merendeel van de stakeholders bij de gemeente herkent de strategische opdrachten die Tiwos in Hart voor Tilburg heeft verwoord. Ook prestaties op deze strategische opdrachten zijn zichtbaar, met name ten aanzien van betaalbaarheid en leefbare buurten. Opgemerkt wordt dat Tiwos dicht bij de mensen staat, wat aanleiding kan geven tot conflicten met partners. Tiwos vindt het soms moeilijk om harde grenzen te stellen. De uitvoering van het hennepconvenant is hiervan een voorbeeld<sup>8</sup>.

De opgaven in het werkgebied worden door de stakeholders bij de gemeente herkend; vaak komen zij Tiwos tegen bij deze opgaven. Tiwos neemt hierin haar aandeel serieus en richt zich vooral op de onderkant van de markt (maatschappelijke opvang) en de leefbaarheid. Op de herstructureringsactiviteiten laat Tiwos ook duidelijk prestaties zien.

Op de vraag of Tiwos de juiste dingen doet, wordt in het algemeen positief gereageerd. De fysieke opgave waarmee Tiwos zich bezighoudt, is op orde. Op de vraag of Tiwos kansen laat liggen in haar werkveld, wordt opgemerkt dat Tiwos soms meer een voortrekkersrol zou kunnen spelen en vaker het initiatief zou kunnen nemen. Soms is Tiwos te afwachtend. Verder wordt opgemerkt, dat Tiwos kansen laat liggen ten aanzien van het snel professioneel tot uitvoering brengen van plannen. Er worden kansen gezien op het gebied van projectontwikkeling, waarbij Tiwos een voorsprong zou kunnen hebben omdat ze voor de gemeente een bekende partij is.

#### *Collega-corporaties*

De collega-corporaties uit Tilburg werken veel samen met Tiwos op grond van bijvoorbeeld het convenant wonen dat zij hebben gesloten met de gemeente Tilburg. Daarnaast wordt samengewerkt in projecten en op verschillende beleidsterreinen.

Het beeld dat de collega-corporaties van Tiwos hebben, is overwegend positief. De maatschappelijke betrokkenheid, met hart voor de stad en de huurders, wordt vaak genoemd. Daarnaast wordt een aantal kritische kanttekeningen geplaatst, die vooral betrekking hebben op de interne organisatie. Door de personeelwisselingen van de afgelopen jaren is de werkorganisatie minder stabiel. Voor de stakeholders is wel zichtbaar dat Tiwos werkt

---

<sup>8</sup> Tiwos kiest hier voor de 'menselijke maat' en gaat niet altijd direct tot ontruiming over.



aan verbeteringen. Ook merkt een aantal stakeholders op dat Tiwos getypeerd kan worden als principieel of zelfs idealistisch, wat de zakelijkheid niet altijd ten goede komt.

De strategische opdrachten die Tiwos in het beleidsplan 'Hart voor Tilburg' heeft verwoord, worden door de collega-corporaties herkend. Tiwos heeft de afgelopen jaren een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt in het maatschappelijk ondernemerschap. Als voorbeeld wordt de oprichting van de MOM (maatschappelijke ontwikkelingsmaatschappij) genoemd.

De opgaven in het werkgebied zijn herkenbaar voor de collega-corporaties en het is duidelijk dat Tiwos hierin haar aandeel realiseert. Voor de collega-corporaties uit Tilburg is de samenwerking binnen het convenant goed op orde.

In het algemeen vinden de collega-corporaties dat Tiwos zich met de juiste dingen bezighoudt: leefbaarheid, zorg, aandacht voor huurders. Tegelijkertijd wordt opgemerkt, dat de aandacht voor de huurders soms de strategisch-tactische invalshoek van het werk in de weg staat. Tiwos neemt dan niet de verantwoordelijkheid voor of leiding in bepaalde activiteiten waarvan zij vindt, dat deze bij andere partijen thuis horen. Meer participeren in de activiteiten en dan gezamenlijk met - bijvoorbeeld - de gemeente optrekken, zal naar hun mening positieve resultaten laten zien.

#### *Maatschappelijke partners*

De maatschappelijke partners werken veel samen met Tiwos, veelal op projectbasis. De maatschappelijke partners en Tiwos komen elkaar tegen in de herstructurering, in projecten met woonvormen voor bijzondere doelgroepen, wijkbeheer en interventieprojecten.

In het algemeen is het beeld dat de maatschappelijke partners over Tiwos hebben positief. Sleutelwoorden die genoemd worden in de beoordeling zijn: maatschappelijk ondernemer, goede inzet op het gebied van stadsvernieuwing, sociaal, betrouwbaar. Een aantal stakeholders ziet de organisatieontwikkeling die Tiwos doormaakt. Deze wordt als positief beschouwd, maar tevens wordt opgemerkt dat de ontwikkeling nog niet klaar is en dus doorgaat.

De strategische opdrachten die Tiwos in het beleidsplan 'Hart voor Tilburg' heeft verwoord, worden door veel maatschappelijke partners herkend, met uitzondering van het thema financiën. De strategische opdrachten lijken een eindbeeld weer te geven, waarbij de stakeholders opmerken dat het eigenlijk een proces zou moeten zijn dat constant onderhoud en actualisatie nodig heeft. De communicatie richting de maatschappelijke partners zou nog beter kunnen. Geconcludeerd kan worden, dat de maatschappelijke partners vooral de prestaties en inspanningen zien op het gebied van de thema's leefbare buurt en vastgoedbeheer. Hier zijn zij positief over.

Wat betreft de opgaven in het werkgebied kan vastgesteld worden, dat de maatschappelijke partners geen zicht hebben op alle opgaven. Vaak herkennen zij alleen de opgaven waar zij zelf als organisatie mee te maken hebben. Het gaat dan met name op de opgaven op het gebied van bijzondere doelgroepen, leefbaarheid en veiligheid, stedelijke vernieuwing en bouwproductie. De maatschappelijke partners zijn van mening dat Tiwos hier een zichtbare rol in speelt en ook tot prestaties komt. De volgende opmerkingen zijn gemaakt in dit kader:

- Tiwos ziet dat de activiteiten in de wijken zich niet alleen op de stenen moeten richten.
- De jaarlijkse actualisatie van de (huisvestings)behoefte van bijzondere doelgroepen vindt niet plaats<sup>9</sup>.
- In de projecten voor de bijzondere doelgroepen wordt levensloopbestendig gebouwd.
- De prestaties op het gebied van leefbaarheid en stedelijke vernieuwing zijn duidelijk zichtbaar: Tiwos doet de laatste jaren zeker wat ze zeggen.

In het algemeen vinden de maatschappelijke partners dat Tiwos zich met de juiste dingen bezighoudt wanneer gekeken wordt naar hun eigen werkkerrein. Er liggen nog wel kansen om de samenwerking te intensiveren, maar het overheersende gevoel is dat de partners er met Tiwos wel uitkomen.

### *Overige stakeholders*

Door de verscheidenheid aan overige stakeholders is de manier waarop zij contact hebben ook verschillend. Het varieert van contacten met betrekking tot één project van een onderwijsinstelling tot veelvuldig contact over allerlei zaken (HBO, bewonerscommissie).

Tiwos wordt door de overige stakeholders gezien als een dynamische organisatie, die goed haar rol weet te nemen in het maatschappelijk middenveld. Tiwos is een corporatie die heldere keuzes maakt en zich richt op de sociale kant en de leefbaarheid. De communicatie en de interne organisatie zijn nog niet zo goed op orde als gewenst wordt door de stakeholders. Wel merkt een aantal stakeholders op, dat hier aan gewerkt wordt.

Wat betreft de herkenning van de strategische opdrachten die Tiwos in het beleidsplan ‘Hart voor Tilburg’ verwoord heeft, kan opgemerkt worden dat met name de onderwijsinstellingen hier minder zicht op hebben. Dit is logisch, gezien de afstand tussen het werkveld van de onderwijsinstelling en het volkshuisvestelijke werkveld van de corporatie. De stakeholders die dichterbij Tiwos staan, zoals de HBO en bewonerscommissie, herkennen de strategische opdrachten. De prestaties op de opdrachten zijn echter door deze stakeholders moeilijker te zien; het is voor hen wel duidelijk dat Tiwos actief is op de verschillende werkvelden.

Ten aanzien van de opgaven in het werkgebied geldt hetzelfde als voor de strategische opdrachten. De overige stakeholders (niet-onderwijsgerelateerd) kennen de opgaven in het werkgebied en zien ook dat Tiwos daar prestaties op levert. Met name leefbaarheid en veiligheid en stedelijke vernieuwing worden hierbij genoemd.

In het algemeen vinden de overige stakeholders dat Tiwos zich met de juiste dingen bezighoudt. Binnen de activiteiten die ze uitvoert kan nog het een en ander geoptimaliseerd worden, zoals de communicatie naar buiten toe (naar de huurders; beter gebruik maken van de media). Naar de huurders toe zou meer gebruik gemaakt kunnen worden van een klantvolgsysteem, zodat medewerkers beter weten wat er speelt. Het beter gebruik maken van de media heeft betrekking op het uitventen van successen: be good and tell it. De samenwerking met de verschillende onderwijsinstellingen verloopt goed, maar zou in de toekomst wellicht nog verder uitgebouwd kunnen worden.

<sup>9</sup> Dit is vastgelegd in het convenant Wonen; het initiatief hiervoor ligt bij de gemeente. Tiwos heeft het wel verwerkt als afspraak bij door haar geformuleerde strategische opdrachten in het beleidsplan Hart voor Tilburg.

### 4.3.3 Conclusies en rapportcijfers telefonische interviews

Voor de verschillende stakeholders wordt in het volgende overzicht nog eens beknopt weergegeven hoe zij over Tiwos en de prestaties van Tiwos oordelen:

Tabel 4.5 Overzicht conclusies telefonische interviews

Thema	Gemeente	Collega-corporaties	Maatschappelijke partners	Overige stakeholders
Op welke wijze te maken met Tiwos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bestuurlijk overleg</li> <li>• samenwerkingsverbanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projectniveau</li> <li>• samenwerkingsverband</li> <li>• woonruimteverdeling</li> <li>• convenant wonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samenwerkingsverband</li> <li>• woonvoorzieningen bijzondere doelgroepen</li> <li>• WMO</li> <li>• wijkbeheer</li> <li>• interventieprojecten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gebiedsontwikkeling</li> <li>• huurdersbelangen</li> <li>• bewonerscommissie</li> <li>• leer- en stagemogelijkheden, onderwijsprojecten</li> </ul>
Beeld van Tiwos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociaal betrokken</li> <li>• goede herstructureringscorporatie</li> <li>• minder goede interne afstemming</li> <li>• ook aandacht voor realiseren goede projecten (oa architectuur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maatschappelijk betrokken</li> <li>• principieel</li> <li>• idealistisch</li> <li>• betrouwbaar</li> <li>• werkt hard aan imago</li> <li>• ondernemend</li> <li>• hart voor de stad</li> <li>• hart voor huurders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• goed benaderbaar</li> <li>• proactief</li> <li>• betrouwbaar</li> <li>• maatschappelijk betrokken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociaal betrokken</li> <li>• heldere keuzes</li> <li>• huurder centraal</li> <li>• naar buiten toe goed georganiseerd, van binnen minder goed proactief</li> <li>• direct aanspreekbaar</li> </ul>
Strategische opdrachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• goed herkenbaar</li> <li>• activiteiten op gebied van leefbaarheid en aandacht voor de mensen</li> <li>• prestaties op de opdrachten soms minder goed zichtbaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• thema's herkenbaar</li> <li>• beweging naar maatschappelijk ondernemer zichtbaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• grotendeels herkenbaar</li> <li>• leefbaarheid en veiligheid herkenbaar, ook prestaties</li> <li>• klant centraal ook herkenbaar, prestaties niet altijd duidelijk</li> <li>• communicatie en interne organisatie zijn hier aandachtspunten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voor deel stakeholders minder goed herkenbaar</li> <li>• opdrachten deels wel herkenbaar, maar prestaties minder</li> </ul>

Thema	Gemeente	Collega-corporaties	Maatschappelijke partners	Overige stakeholders
Opgaven in het werkgebied	<ul style="list-style-type: none"> <li>herkenbaar</li> <li>activiteiten en prestaties Tiwos ook duidelijk zichtbaar</li> <li>soms 'last' van sociale insteek Tiwos bij leefbaarheidsopgaven</li> <li>voortrekkersrol op gebied van betaalbaarheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>grotendeels herkenbaar</li> <li>partijen (en dus ook Tiwos) houden zich aan gemaakte afspraken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>voor deel stakeholders minder goed herkenbaar</li> <li>deels wel herkenbaar, met name op gebied leefbaarheid en stedelijke vernieuwing</li> <li>meting behoefte bijzondere doelgroepen niet herkend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>voor deel stakeholders minder goed herkenbaar</li> <li>deels wel herkenbaar, met name op gebied leefbaarheid en stedelijke vernieuwing</li> </ul>
Bezig met juiste dingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>ja in het algemeen wel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ja in het algemeen wel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ja in het algemeen wel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ja in het algemeen wel</li> </ul>
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> <li>vaker voortrekkersrol, meer initiatief</li> <li>kansen voor projectontwikkeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>organisatie</li> <li>meer opereren vanuit strategisch belang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>communicatie gelijk in alle lagen van de organisatie</li> <li>kansen voor verdere versterking samenwerking en uitvoering projecten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>communicatie richting huurders + beter gebruik maken van de media (om successen te delen)</li> <li>transparantie</li> </ul>

De verschillende stakeholders hebben de volgende rapportcijfers gegeven:

Tabel 4.6 Rapportcijfers stakeholders naar type stakeholder

Type stakeholder	Rapportcijfers	Gemiddeld
Gemeente	6 - 8,5	7,6
Collega-corporaties	7,25 - 8,25	7,7
Maatschappelijke partners	6,5 - 8	7,5
Overige stakeholders	6 - 8,5	7,5
<b>Gemiddelde over alle stakeholders</b>		<b>7,5</b>

#### 4.4 Presteren volgens Stakeholders: goed

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Tiwos resulteert het volgende beeld:

Tabel 4.7 Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oor-deel	We-gings-factor	Gewo-gen oor-deel
<p><b>Ia</b> De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen).</p> <p><b>Ib.</b> De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.</p>	<p>De stakeholders beoordelen de ambities en doelstellingen van Tiwos en de bijdragen aan de lokale opgaven als positief. De prestaties op deze aspecten worden gewaardeerd met een ruime voldoende. Er bestaat een redelijk consistente waardering, ongeacht het type stakeholder. Met name de prestaties op het gebied van leefbaarheid, betaalbaarheid en herstructurering worden goed gewaardeerd. Daarnaast wordt uitgesproken dat Tiwos hart voor de huurders en hart voor de stad heeft. Dit maakt een zakelijke opstelling niet altijd even gemakkelijk. Verder wordt vastgesteld, dat de interne organisatie nog niet op alle fronten op orde is, wat de samenwerking met partijen soms kan vertragen.</p>	7,5	70%	5,25
<p><b>II</b> De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.</p>	<p>Tiwos kent de stakeholders in het werkgebied goed en heeft formeel en/of informeel contact met hen. Er is beleid geformuleerd ten aanzien van de stakeholderbetrokkenheid. Tiwos heeft de meerwaarde ervan voor organisatie en beleid expliciet benoemd. Stakeholders zijn ondermeer gevraagd input te leveren voor het beleidsplan Hart voor Tilburg. Tiwos is bereid om prestatieafspraken te maken en convenanten af te sluiten. Met veel instellingen en organisaties wordt op projectbasis samengewerkt.</p>	8	10%	0,8
<p><b>III</b> De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.</p>	<p>Tiwos heeft een Convenant Wonen afgesloten met de gemeente Tilburg en een aantal collega-corporaties. Met andere partijen zijn convenanten en samenwerkingsovereenkomsten afgesloten en wordt op projectniveau samengewerkt. Verder worden stakeholders uitgenodigd bij bijeenkomsten (gezamenlijke bijeenkomsten met andere corporaties) en worden de stakeholders bezocht en geïnformeerd om aan te geven waar de prioriteiten in het beleid van Tiwos liggen. Tiwos legt op goede wijze verantwoording af over de genomen beslissingen ten aanzien van het beleid.</p>	8,5	10%	0,85

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	Voor het beleidsplan Hart voor Tilburg zijn ca 70 stakeholders gehoord. De oordelen van de stakeholders zijn ingebed in de strategische opdrachten die Tiwos vervolgens geformuleerd heeft.	8,5	10%	0,85
<b>Presteren volgens Stakeholders: 7,8 – afgerond 8</b>				

Tiwos kent de stakeholders in haar werkgebied goed en heeft formele en informele overleggen met hen. Er zijn afspraken vastgelegd in formele documenten en er zijn samenwerkingen op projectniveau. Eind 2006 heeft Tiwos de uitgangspunten geactualiseerd voor de betrokkenheid van stakeholders. Tiwos is in de loop der tijd steeds verder gegaan in het betrekken van de stakeholders bij haar beleid. Voor het meest recente beleidsplan hebben de stakeholders input kunnen leveren.

De huurdertevredenheid wordt gemonitord via het KWH-label 'telefonische bereikbaarheid' en via de door Tiwos zelf ontwikkelde servicemonitor, waar op tal van onderwerpen en activiteiten de tevredenheid van huurders gemeten wordt. In 2003 en 2008 zijn imago-onderzoeken gehouden.

Stakeholders hebben de prestaties van Tiwos beoordeeld als ruim voldoende tot goed. Er is een redelijk consistent beeld over de verschillende stakeholders. Met name de prestaties op het gebied van leefbaarheid, betaalbaarheid en herstructurering worden goed gewaardeerd. Daarnaast wordt uitgesproken dat Tiwos hart voor de huurders en hart voor de stad heeft. Dit maakt een zakelijke opstelling niet altijd even gemakkelijk. Verder wordt vastgesteld, dat de interne organisatie nog niet op alle fronten op orde is, wat de samenwerking met partijen soms kan vertragen.

## 5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie

### 5.1 Inleiding

Het SEV-referentiekader betreffende de vraag of de corporatie presteert naar vermogen is nog in ontwikkeling. In de eerder uitgevoerde visitaties heeft ECORYS een aanpak ontwikkeld die langs drie invalshoeken gaat:

- De Transparantiemethodiek<sup>10</sup>, ontwikkeld door RIGO Research & Advies.
- De gegevens van het CFV betreffende investeringen, bedrijfsvoering en financiële positie.
- De eigen filosofie en het beleid van de corporatie inzake het vraagstuk van presteren naar vermogen.

Tiwos heeft aangegeven de Transparantiemethodiek niet in te kunnen vullen vanwege - onder meer - definitieverschillen. In de plaats daarvan heeft ECORYS de door Tiwos opgestelde financiële vertaling van de maatschappelijke prestaties opgenomen. Langs deze lijnen komt de beoordeling over presteren naar vermogen tot stand. De mate waarin de organisatie efficiënt werkt, wordt hierin meegenomen. De beoordeling wordt aangevuld met een oordeel over de beleidsmatige inbedding en de transparantie. Het beoordelings-schema uit het SEV-referentiekader is in de bijlage opgenomen.

### 5.2 De maatschappelijke prestaties van Tiwos

In de afgelopen jaren heeft Tiwos gezocht naar manieren om het maatschappelijk rendement zichtbaar te maken. De ambitie daarbij was om het rendement ook daadwerkelijk naar euro's om te zetten. In het jaarverslag over 2007 is de onderstaande tabel opgenomen. Daarin zijn alle activiteiten en bedragen benoemd die voortvloeien uit de maatschappelijke rol. De bedoeling van deze weergave is voor Tiwos 'tellen' en 'vertellen'. Men ziet het als een aanzet die verder ontwikkeld kan worden.

---

<sup>10</sup> De Transparantiemethodiek werd in de 1.0 versie van het SEV-referentiekader voorgesteld voor het blok Presteren naar Vermogen.

Tabel 5.1 Maatschappelijk rendement 2007

Doelstelling	Maatschappelijke investering	Bedrag	Output 2007
Wij bieden onze doelgroepen slaagkansen tegen redelijke prijzen	Derving huurinkomsten woningen	€ 2.107.000	96% woningen goedkoop of bereikbaar
	Projecten bijzondere huisvesting (2 <sup>e</sup> kansbeleid)	€ 18.600	samenwerkingsovk met WonenBreburch, TBV Wonen, gemeente, Traverse. Voor interventie capaciteit van 50 plaatsen (in 2007 bezettingsgraad 136%)
	Verhuur maatschappelijk vastgoed en zorgvastgoed	€ 121.200	Tiwos heeft vhe's ter beschikking gesteld of onrendabel verhuurd aan Moedercentrum De Ketting, Stichting Voedselbank, de Twern, politie, kunstpodium T, centrum voor buitenlandse vrouwen. Traverse huurt 166 vhe's tbv maatschappelijke opvang. Daarnaast 294 vhe's verhuurd aan zorgorganisaties Thuishoven, Amaran, ASVZ en Prisma
	Sociale koopconstructies (korting 10% op taxatiewaarde)	€ 349.900	22 van de 49 starters hebben hier gebruik van gemaakt
	Sociale koopconstructie (koopgarant)	€ 447.200	27 van de 49 starters hebben hier gebruik van gemaakt
Wij nemen onze verantwoordelijkheid op het gebied van duurzaamheid	Investerings in duurzaamheid en energiebesparing (EPA adviezen)	€ 248.900	Voor hele bezit EPA beschikbaar. In 2008 plannen om energiegebruik woningen terug te dringen
Wij bieden de klant keuzemogelijkheden	Onrendabele (deel van) investeringen in PKVW, Verrijkt Wonen en domotica/ oplussen	€ 299.200	188 woningen aanpassingen PKVW, bijna 200 huurders gebruiken Verrijkt Wonen
Wij vernieuwen en verversen onze voorraad en zorgen voor voldoende variatie in ons woningbezit	Onrendabele investeringen in nieuwbouw	€ 5.000.000	Onrendabele investeringen in 78 huurwoningen (ca € 38.000 per woning)
	Onrendabele investeringen in nieuwbouw zorg- en maatschappelijk vastgoed	€ 139.000	13 woningen opgeleverd in woonzorgcomplex Curacaostraat
	Onrendabele investeringen groot onderhoud	€ 1.500.000	Groot onderhoud bij 76 woningen



Doelstelling	Maatschappelijke investering	Bedrag	Output 2007
Wij komen en blijven in contact met onze huurders zowel individueel als collectief	Ondersteunen HBO	€ 19.300	Betaald: lidmaatschap Woonbond, HBO-bijeenkomsten, PR-middelen HBO
	Producten/dienstverlening individuele huurders	€ 130.900	Ca 8.000 huurders eindejaarsgeschenk en kortingspas, ruim 800 huurders Tilburgse Revue bezocht, 42 huurders vanwege 50 jaar-huurderschap 3 maanden huur, 50 nieuwe huurders bibliotheekpas
	Collectieve zorgverzekering	€ 0	Aangeboden aan Tiwoshuurders
Wij werken aan leefbare buurten en dragen actief bij aan verbetering van die leefbaarheid	Stichting Symfonie, oplossen van individuele probleem- en overlastsituaties	€ 31.600	Als onderdeel van Bemoeizorg Tilburg
	Sponsoring en giften (bij voorkeur lokale initiatieven die ten goede komen aan de leefbaarheid in de wijken en/of de primaire doelgroep)	€ 32.500	30 initiatieven ondersteund
	Ariënsfonds (financiële ondersteuning aan mensen die alleen komen te staan en het op eigen kracht niet redden + ondersteuning initiatieven die onderlinge betrokkenheid in een buurt bevorderen + bijdrage leveren aan oplossing (individuele) woonproblematiek)	€ 5.000	Ariënsfonds is afhankelijk van giften: Tiwos heeft zich garant gesteld voor een jaarlijkse maximale bijdrage van € 20.000
	Tiwos hulpactie (ondersteunen van kleinschalige projecten in ontwikkelingslanden)	€ 17.000	2007: straatmeisjes in Haïti
	Inzet personeel tbv leefbaarheid en investeringen in leefbaarheid en activiteiten/ ondersteunen lokale initiatieven	€ 1.480.700 (€ 173 per vhe)	Deel kosten = personeelskosten.
Wij nemen onze verantwoordelijkheid als maatschappelijk ondernemer	Stageplekken creëren	€ 2.200	4 stageplekken (waarvan 1 snuffelstage)
	Foundershipovereenkomst Contour (ondersteunen van de vrijwilligersorganisatie)	€ 6.500	Medewerker Tiwos zet zich 4 uur in, krijgt hiervoor 50% terug in vrije tijd

Doelstelling	Maatschappelijke investering	Bedrag	Output 2007
	Schuldhelpverlening	€ 14.600	Tiwos betaalt de consultant die schuldhelpverlening begeleidt.
	Voorschieten huurtoeslag (preventieve werking ten aanzien van ontstaan huurschuld)		100 huurders overbrugging. Kosten niet bekend
	Deelname aan Stadsontwikkelingsmaatschappij Tilburg (behoud en herstel cultuur-historische en monumentale panden)	€ 250.000	In totaal € 800.000 beschikbaar gesteld, in 2007 1 pand aangekocht
	Maatschappelijke Ontwikkelings-Maatschappij (leveren van een substantiële bijdrage aan de ontwikkeling van een duurzaam woon- en leefklimaat op wijkniveau)		In 2007 voorbereidende werkzaamheden om tot meer integrale aanpak van wijkproblematiek te komen

Bron: jaarverslag Tiwos 2007

Behoudens de in het jaarverslag opgenomen tabel is een overzicht beschikbaar voor de periode 2007 tot en met 2009. Dit overzicht toont de duurzaamheid van de inzet op maatschappelijke prestaties en rendement. Op jaarbasis gaat het om ruim € 12 mln aan bestedingen. Bijna tweederde van dit bedrag betreft vastgoedgerelateerde onrendabele investeringen en ca 17% betreft huurdering als gevolg van het verschil tussen de maximaal haalbare en de feitelijke huur van de woningen.

Tabel 5.2 Maatschappelijke investeringen 2007, 2008 en 2009

In €	2007	2008	2009
Derving huurinkomsten woningen	2.107.000	2.100.000	2.100.000
Project bijzondere huisvesting (2 <sup>e</sup> kansbeleid)	18.600	20.000	28.500
Verhuur maatschappelijk vastgoed en zorgvastgoed	121.200	150.000	150.000
Sociale koopconstructies: 10% korting zittende huurder	349.900	200.000	200.000
Sociale koopconstructies: KoopGarant	447.200	404.420	400.000
Investeringen in duurzaamheid/ energiebesparing	248.900	270.000	270.000
Onrendabele deel investeringen PKVW, Verrijkt Wonen, Domotica, Opplussen	299.200	470.000	450.000
Onrendabele investeringen nieuwbouw	5.000.000	7.400.000	5.200.000
Onrendabele investeringen zorgvastgoed/ maatschappelijk vastgoed	139.000	--	1.600.000
Onrendabele investeringen groot onderhoud	1.500.000	-	-
Ondersteunen HBO	19.300	19.300	19.300
Producten/dienstverlening individuele huurders	130.900	94.750	102.500
Collectieve zorgverzekering <sup>11</sup>	-	-	-
Stichting Symfonie	31.600	39.500	10.000
Sponsoring en giften	32.500	32.500	32.500

<sup>11</sup> Geen kosten voor Tiwos; wel besparing voor de huurders

Ariensfonds	5.000	15.000	15.000
Tiwos hulppactie	17.000	17.000	17.000
Inzet personeel tbv leefbaarheid	1.480.700	1.536.226	1.593.835
Stageplekken creëren	2.200	2.500	2.500
Foundershipovereenkomst Contour	6.500	6.500	6.500
Schuldhelpverlening	14.600	16.000	16.000
Skaeve Huse	-	-	15.000
Voorschieten huurtoeslag	-	-	-
Deelname aan Stadsontwikkelingsmaatschappij Tilburg	250.000	550.000	-
MOM	-	17.000	17.000
	<b>12.221.300</b>	<b>13.360.696</b>	<b>12.245.635</b>

De belangrijkste bronnen van inkomsten die de corporatie heeft vanuit de ondernemersrol, zijn de opbrengsten uit woningverkoop en de commerciële nieuwbouwprojecten. Het verkoopresultaat bestaand bezit bedroeg in 2007 ca € 3,8 mln, maar het resultaat op de verkoop van nieuwbouwwoningen was ca € 1 mln negatief. Het resultaat uit de deelnemingen van Tiwos Holding was € 1,59 mln negatief. De eerste indruk op basis van uitsluitend het jaar 2007 is dat bij Tiwos de inkomsten vanuit de ondernemersrol worden overtroffen door de uitgaven vanuit de maatschappelijke rol.

### 5.3 Inventarisatie en beoordeling door het CFV

Uit de cijfers van het CFV over de periode 2005 tot en met 2007 komt Tiwos naar voren als een actieve corporatie met een grote dynamiek in de woningvoorraad en omvangrijke investeringsplannen. Tiwos is een financieel gezonde, maar niet een erg rijke corporatie. In het navolgende worden de gegevens weergegeven betreffende de uitgaven aan onderhoud, de mutaties in het bezit, de bedrijfsvoering en de financiële positie. Op onderdelen zijn prognoses beschikbaar voor 2008 tot en met 2012. Daarbij geldt steeds de referentiegroep<sup>12</sup> als vergelijking, evenals de landelijke cijfers.

#### *Onderhoudsuitgaven en woningverbetering*

Volgens de CFV-gegevens liggen de uitgaven van Tiwos voor klachtenonderhoud en mutatieonderhoud op iets hoger niveau dan landelijk het geval is. De uitgaven voor planmatig onderhoud zijn bij Tiwos in de afgelopen jaren fors gestegen. Ze lagen in 2007 iets onder die van de referentiegroep en het landelijk beeld. Tiwos geeft daarbij als verklaring dat het planmatig onderhoud in de jaren 2004 tot en met 2006 sterk is achtergebleven als gevolg van organisatorische problemen. Er was sprake van verloop bij de Afdeling Wijkbeheer waartoe het planmatig onderhoud behoort. Als gevolg daarvan is achterstand opgelopen in de uitvoering van plannen. In 2007 en 2008 worden ze wel gerealiseerd. In de uitgaven aan woningverbetering lijkt een dalende lijn zichtbaar, terwijl het bedrag per woning daarentegen veel hoger is dan in de referentiegroep en landelijk het geval is.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Tiwos behoort in CFV-termen tot de kleine en middelgrote herstructureringscorporaties.

<sup>13</sup> Dit cijfermatig beeld van het CFV is niet goed te verklaren en bevat wellicht onjuistheden. In de vorige versie van het CIP leek Tiwos juist een beduidend lager bedrag aan woningverbetering te besteden.

Tabel 5.3 Onderhoudskosten Tiwos, 2005 t/m 2007

x € 1.000	2005	2006	2007	in € per wgl 2007		
	075	080	3.182	Tiwos389	Referentie326	Landelijk274
Klachtenonderhoud	2.0753.365	2.080703	3.182066	389375	326242	274175
Mutatieonderhoud	3.3652.015	7031.173	3.0665.855	375715	242822	175861
Woningverbetering	1.359	1.425	516	67.961	13.439	11.926

Bron: Corporatie in Perspectief, Tiwos, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

De inhaalslag in het planmatig onderhoud wordt zichtbaar in de trimesterrapportages over 2007 en 2008:

- De begroting voor planmatig onderhoud in 2007 bedroeg € 3.083.000, wat een verdubbeling is van de realisatie in 2006 (€ 1.173.000,-).
- Feitelijk gerealiseerd in 2007 is groot onderhoud voor een bedrag van € 4.660.000,-, maar liefst anderhalf keer de begroting.
- De begroting voor 2008 bevat een post van € 4.293.000,-. In de tweede trimester-rapportage 2008 (oktober 2008) wordt een jaarprognose gegeven van € 4.240.000,- voor het planmatig onderhoud (98% van het budget).

Daarmee lijkt de achterstand (grotendeels) te zijn weggewerkt en zijn de processen weer onder controle.

### Mutaties

Het CFV meet de mutaties in het bezit (nieuwbouw, sloop, verkoop, aankoop) als een percentage van de voorraad. Tiwos laat een vrij grote dynamiek zien. Over de periode 2005 tot en met 2007 scoort Tiwos hoger dan de referentiegroep wat betreft de sloopactiviteiten, de nieuwbouw en de verkoop van bezit. Volgens de prognose voor de periode 2008-2011 blijft de voorraaddynamiek bij Tiwos voortgaan. Met name de omvangrijke sloopplannen vallen op. De nieuwbouwplannen lijken iets terug te vallen, ook in de vergelijking met de referentiegroep en de landelijke prognoses.

Tabel 5.4 Mutaties in de voorraad Tiwos, 2005 t/m 2007

	Tiwos	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	2,0	0,8	1,0
Sloop huur	1,5	0,8	0,7
Aankoop huur	0,0	1,3	0,7
Verkoop huur	0,9	2,0	1,2
Nieuwbouw koop	1,2	0,3	0,3

Bron: Corporatie in Perspectief, Tiwos, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

Tabel 5.5 Mutaties in de voorraad Tiwos, prognose 2008-2012

	Tiwos	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	1,4	1,6	1,7
Sloop huur	2,1	1,2	0,9
Aankoop huur	0,0	0,3	0,3
Verkoop huur	1,0	1,0	0,8
Nieuwbouw koop	0,7	1,2	0,6

Bron: Corporatie in Perspectief, Tiwos, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

#### Realisatie-index

Tiwos maakte in de periode 2005-2007 de eigen prognoses relatief goed waar. De realisatie-indices voor nieuwbouw, sloop en woningverkoop liggen hoger dan landelijk. Bij Tiwos blijven de woningverkopen uit bezit relatief het meest achter bij de voornemens.

Tabel 5.6 Realisatie-index 2005-2007; uitgedrukt als percentage van de voornemens

Realisatie-index 2005-2007	Tiwos	Landelijk
Nieuwbouw	76%	54%
Sloop	73%	50%
Verkoop van bezit	70%	61%

Bron: Corporatie in Perspectief, Tiwos, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

#### Kosten en opbrengsten productie

De woningproductie van Tiwos kent zowel in de sociale huur als de koopsector relatief hoge stichtingskosten. Tegelijkertijd blijven de verkoopopbrengsten van gerealiseerde nieuwbouw achter bij die van de referentiegroep en de landelijke cijfers. Een zelfde beeld ontstaat bij de woningverkopen uit bezit: de kosten zijn bij Tiwos hoger en de opbrengsten zijn lager. De gegevens van het CFV zijn in lijn met de analyse die Tiwos recent zelf heeft uitgevoerd naar alle gerealiseerde nieuwbouwprojecten sinds 1995. Daaruit blijkt dat de stichtingskosten bij Tiwos sterker zijn gestegen dan de bouwkostenindex. In een vrij groot aantal projecten is het beoogde rendement niet gerealiseerd.

Tabel 5.7 Kosten en opbrengsten productie 2005-2007

Rendement	Tiwos	Referentie-groep	Landelijk
Direct rendement verhuur	5,5	5,2	5,2
Indirect rendement verhuur	-17,9	-3,0	-1,5
Rendementsbijdrage verkoop	0,2	0,5	0,8
Rendementsbijdrage overig (vastgoed)	-3,5	-2,1	-2,1
<b>Sociale huurwoningen</b>			
Bruto stichtingskosten	157.630	147.511	147.131
- grondkosten	22.660	20.114	18.884
- bouwkosten	126.990	120.137	121.485
- bijkomende kosten	7.980	7.260	6.762
<b>Koopwoningen</b>			
Bruto stichtingskosten	190.560	177.902	178.171

Netto verkoopresultaat	4.820	20.848	19.272
<b>Verkoop bestaand bezit</b>			
Bruto verkoopprijs	130.653	142.999	145.727
Verkoopkosten	11.806	8.192	7.205
<b>Sloop woongelegenheden</b>			
Inbrengwaarde	3.472	14.174	9.851
Kosten	9.153	7.911	6.293
Restwaarde	0	10.734	8.908

Bron: Corporatie in Perspectief, Tiwos, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

### Rentedekkingsgraad

Tiwos had steeds een iets gunstiger rentedekkingsgraad (dekking rentelasten vreemd vermogen vanuit operationele kasstromen) dan de referentiegroep en het landelijk beeld. In 2007 is die situatie veranderd en komt Tiwos ongunstiger uit de vergelijking naar voren.

Tabel 5.8 Interest coverage ratio

Interest coverage ratio	2004	2005	2006	2007
Tiwos	1,8	1,6	1,8	1,2
Referentiegroep	1,5	1,4	1,5	1,4
Landelijk	1,5	1,6	1,6	1,6

Bron: Corporatie in Perspectief, Tiwos, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

### Vastgoedwaarde

De bedrijfswaarde en de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde per verhuureenheid liggen bij Tiwos iets lager dan het landelijk gemiddelde, maar de WOZ-waarde van het bezit ligt in 2007 hoger.<sup>14</sup> De lagere bedrijfswaarde heeft te maken met het relatief lage huurniveau in het bezit van Tiwos. Waar landelijk de huur 3,3% van de WOZ-waarde vormt, is dat bij Tiwos 2,9%. In het verschil tussen bedrijfswaarde en WOZ-waarde zit een belangrijke vermogenscomponent, maar aangezien de integrale verkoop van het corporatiebezit een fictie is, is dit geen vermogenscomponent die eenvoudig te gelde kan worden gemaakt.

Tabel 5.9 Vastgoedwaarde

	Tiwos	Landelijk
Bedrijfswaarde	€ 29.993	€ 40.998
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde	€ 27.427	€ 33.980
WOZ-waarde	€ 150.684	€ 147.312
Huur/WOZ-waarde	2,9	3,3

Bron: Corporatie in Perspectief, Tiwos, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

<sup>14</sup> Dit is bijzonder, aangezien in 2006 de WOZ-waarde lager was dan het landelijk gemiddeld.

### Risicoprofiel en ontwikkeling volkshuisvestelijk vermogen

Het CFV maakt met ingang van het jaar 2008 de vergelijking tussen het volkshuisvestelijk vermogen en het vermogen dat beschikbaar moet zijn om risico's op te kunnen vangen. Als het volkshuisvestelijk vermogen groter is dan het benodigd risicovermogen, dan volgt een positief solvabiliteitsoordeel. Het solvabiliteitsoordeel wordt uitgesproken over de laatst bekende balansdatum (31/12/07) en op basis van de prognoses (31/12/12). Voor Tiwos is het oordeel positief. In de vergelijking valt op dat het volkshuisvestelijk vermogen per verhuureenheid fors lager ligt dan in de referentiegroep en landelijk het geval is. De risicobeoordeling voor Tiwos ligt hoger dan in de referentiegroep en landelijk. Het verschil zit vooral in de relatief grote gevoeligheid van Tiwos voor macro-economische risico's<sup>15</sup>. Deze gevoeligheid neemt volgens het CFV de komende jaren sterk toe.

Tabel 5.10 Volkshuisvestelijk vermogen per vhe

	2007	2012
Tiwos	4.173	11.929
Referentie	10.329	13.440
Landelijk	13.217	14.605

Tabel 5.11 Risicobeoordeling, als % van het balanstotaal

	2007	2012
Tiwos	12,8	20,0
Referentie	12,1	13,8
Landelijk	10,8	12,0

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht tot de vermogenspositie. Voor Tiwos luidt het oordeel dat de voorgenomen activiteiten passend zijn bij de financiële mogelijkheden.

## 5.4 Financiële sturing door Tiwos

De doelstelling van het financieel beleid van Tiwos is de continue financierbaarheid van de volkshuisvestelijke ambities en investeringen. Het motto daarbij is: 'verdienen waar het kan, verliezen waar het moet'. Het financiële beleid wordt in belangrijke mate bepaald door de normen van externe partijen en dan vooral die van het WSW. De borgingsruimte van het WSW is (mede) afhankelijk van het op orde zijn van de kasstromen. Feitelijk zijn de sturingscriteria van Tiwos de volgende:

- De solvabiliteit moet tenminste op het minimum vereiste niveau liggen.
- De operationele kasstromen moeten over een periode van 5 jaar positief zijn.

<sup>15</sup> Toelichting CFV op het **macro-economische risico**: Dit betreft de kans dat door economische ontwikkelingen (inflatie, rente) de komende vijf jaar de waarde van bezittingen of schulden lager uitpakt dan verwacht. De benadering is ten behoeve van het solvabiliteitsoordeel uitgewerkt voor de balansposten materiële vaste activa in exploitatie en langlopende schulden. Deze twee posten maken ook het overgrote deel van de balans uit (eigen vermogen buiten beschouwing latend). De focus is hierbij met name gericht op de onzekere kasstromen in de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde en de onzekerheid met betrekking tot de renteontwikkeling.

- De financieringsruimte moet tenminste op de WSW normstelling zitten.

Tot nu toe blijft de borgingsruimte behouden. Wel constateerde het WSW in de brief van 26 mei 2008 dat de operationele kasstromen een negatieve tendens laten zien tegen het einde van de prognoseperiode. Pas in 2017 verwacht Tiwos weer voldoende operationele kasstromen te genereren voor de normatieve aflossing van de leningenportefeuille. Om die reden heeft het WSW maatwerk toegepast bij de berekening van de faciliteringsruimte. Deze is verlaagd ten opzichte van 2007.

Tiwos beschouwt zichzelf als een investerende corporatie en ervaart het op orde zijn van de kasstromen als een ingewikkelde opgave. De kasstromen en de solvabiliteit worden per trimester in beeld gebracht en waar nodig wordt er op (bij)gestuurd. Tiwos is een financieel gezonde, maar niet een rijke corporatie. Er liggen forse opgaven in de herstructurering van het bezit en de vernieuwing van de portefeuille. De opgaven zijn voor Tiwos steeds de basis en van daar wordt gekeken naar de financierbaarheid ervan. Financieel gezien is Tiwos in sterke mate afhankelijk van de verkopen van bezit. Gezien de huidige verkoop (ook in de afgelopen jaren zijn de afgesproken aantallen niet gehaald) en de te verwachten marktomstandigheden zit hierin een risico.

In het kader van risicodeling en het benutten van expertise zijn twee samenwerkingen in de vastgoedontwikkeling relevant. Tiwos heeft een samenwerking met de Bredase corporatie Laurentius. Deze samenwerking krijgt inhoud in projecten en is steeds maatwerk. In enkele projecten was sprake van financiering door Laurentius en/of verkoop van nieuwbouwwoningen tegen kostprijs aan Laurentius, waarna Tiwos het beheer doet. Daarnaast werkt Tiwos met een aantal partners (TBV Wonen en enkele bouwbedrijven) samen in Triborgh<sup>16</sup>. Triborgh bestaat sinds 1999/2000. In de opbouwfase heeft Triborgh verliezen gedraaid, maar de laatste jaren is er winst gemaakt. De Reeshof is nagenoeg afgerond, de Piushaven staat te beginnen.

#### 5.4.1 Meerjarenbegroting 2008-2012

De meerjarenbegroting voor de komende jaren laat zien dat Tiwos een negatief resultaat verwacht in 2009 en 2010. Dit is primair het gevolg van de verwachte mutaties in de actuele waarde van het bezit. Daarnaast vallen op de afnemende verkoopopbrengsten en de relatief hoge en verder toenemende rentelasten.

<sup>16</sup> Tiwos Holding BV is de enige aandeelhouder van Tiwos Triborgh Bouwontwikkeling BV, die samen met TBV Wonen en vijf aannemers deelneemt in GTP BV. Bovengenoemde aandeelhouders en GTP BV nemen samen deel in Triborgh Bouwontwikkeling VOF. De beoogde doelen van samenwerking zijn: bundeling van kennis en kunde van de samenwerkende partijen; het betrekken van marktpartijen bij de herstructureringsopgave; het op stand brengen van pps-overeenkomst(en) met de gemeente Tilburg gericht op gebiedsgerichte aanpak en het realiseren van nieuwe sociale huurwoningen. Triborgh Bouwontwikkeling VOF is in de balans van Tiwos opgenomen tegen netto-vermogenswaarde. Voor de beperking van de risico's is er voor een BV-structuur gekozen.



Tabel 5.12 Meerjarenbegroting 2008-2012

X € 1.000	Begroting 2008	2009	2010	2011	2012
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>					
Huren	36.702	37.334	37.923	38.759	40.000
Vergoedingen	1.069	1.116	1.144	1.173	1.202
Overheidsbijdragen	178	100	59	40	29
Verkoop onr. goed	11.685	10.754	9.469	8.205	7.960
Overige bedrijfsopbrengsten	1.115	1.143	1.171	1.201	1.231
<i>Som der bedrijfsopbr.</i>	<i>50.769</i>	<i>50.447</i>	<i>49.766</i>	<i>49.378</i>	<i>50.422</i>
<b>Bedrijfslasten</b>					
Afschrijving materiële vaste activa	492	634	491	543	538
Overige waardeverand.	1.064	0	885	461	0
Erfpacht	1	1	1	1	1
Lonen en salarissen	4.633	4.749	4.620	4.735	4.853
Sociale lasten	535	548	562	576	590
Pensioenlasten	810	831	851	873	895
Lasten onderhoud	12.371	13.035	14.407	12.604	12.483
Overige bedrijfskosten	8.187	8.616	8.765	6.435	7.820
<i>Som der bedrijfslasten</i>	<i>28.092</i>	<i>28.413</i>	<i>30.582</i>	<i>26.228</i>	<i>27.179</i>
<b>Financiële baten en lasten</b>					
Rentebaten	1.948	2.483	2.800	653	547
Opbr fin activa en effecten	343	334	325	316	307
Rentelasten	-11.347	-12.699	-13.764	-14.699	-14.767
<i>Som der fin baten en lasten</i>	<i>-9.056</i>	<i>-9.882</i>	<i>-10.639</i>	<i>-13.730</i>	<i>-13.913</i>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belasting</b>	<b>13.620</b>	<b>12.152</b>	<b>8.545</b>	<b>9.420</b>	<b>9.329</b>
Belastingen	0	0	0	0	0
Resultaat deelnemingen	-181	-144	-145	-145	-146
Buitengewone baten	0	0	0	0	0
Buitengewone lasten	0	0	0	0	0
<b>Resultaat na belastingen voor mutatie actuele waarde</b>	<b>13.439</b>	<b>12.008</b>	<b>8.399</b>	<b>9.274</b>	<b>9.184</b>
Mutatie actuele waarde vaste activa	18.480	-9.080	-15.863	-1.769	-8.662
<b>Resultaat na belasting na mutatie actuele waarde vaste activa</b>	<b>31.919</b>	<b>2.928</b>	<b>-7.463</b>	<b>7.506</b>	<b>522</b>

Bron: Begroting en activiteitenplan 2008

Tiwos staat voor een stevige portefeuillevernieuwing. De corporatie gaat de komende jaren 400 nieuwe huurwoningen bouwen, maar ook 700 huurwoningen slopen en 400 huurwoningen verkopen. Dat de huurinkomsten desondanks groeien, komt doordat de huurniveaus van de nieuwbouwwoningen hoger liggen dan die van de woningen die gesloopt en verkocht worden. Daarnaast zet Tiwos de huurharmonisatie in de eigen kernvoorraad door, van 62% van maximaal redelijk naar het landelijk gemiddelde. Feitelijk gaat de gemiddelde huur dan van € 359,- naar € 410 (prijsspeil 1/1/2007).

De meerjarenraming bevat het onderstaande beeld van de vermogensontwikkeling. De minimaal vereiste solvabiliteit is medio 2008 door het CFV gesteld op 18,6%. Inmiddels hanteert het CFV een andere toets en wordt het benodigd risicovermogen als % van het balanstotaal berekend. Bij Tiwos bedraagt dit per ultimo 2007 12,8% en het loopt op naar 20,0% in 2012. Tiwos lijkt ruimschoots te blijven voldoen aan de CFV-eisen.

Tabel 5.13 Ontwikkeling weerstandsvermogen

X 1.000 euro	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Weerstandsvermogen	61.753	93.672	96.599	89.136	96.642	97.163
Balanstotaal	311.531	356.010	362.340	345.324	351.236	342.469
Weerstandsvermogen als % balanstotaal	19,8	26,3	26,7	25,8	27,5	28,4

## 5.5 Efficiëntie

De mate waarin de corporatie de prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten per verhuureenheid vormen daarvoor in het SEV-referentiekader de relevante maat. Daarnaast kijkt ECORYS tevens naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

### 5.5.1 Cijfers CFV

De netto bedrijfslasten per verhuureenheid liggen volgens de cijfers van het CFV bij Tiwos ongeveer op het niveau van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De personeelskosten per verhuureenheid liggen daarentegen lager en Tiwos heeft een zelfde aantal vhe per fte als de referentiegroep. Het meerjarig beeld van de wijze waarop de bedrijfslasten zich hebben ontwikkeld, laat zien dat Tiwos in lijn blijft met de referentiegroep. Deze zit steeds een fractie hoger dan het landelijk gemiddelde, wat onder meer verklaard kan worden uit de herstructureringsinspanning die deze groep van corporaties kenmerkt.

Tabel 5.14 Netto bedrijfslasten per verhuureenheid

	Tiwos	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten per vhe	€ 1.374	€ 1.361	€ 1.249
Personeelskosten per fte	€ 56.800	€ 60.415	€ 61.209
Aantal vhe per fte	86	87	94

Bron: Corporatie in Perspectief, Tiwos, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

Tabel 5.15 Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid; periode 2004-2007

	2004	2005	2006	2007	Toename 2004- in %
Tiwos	1.103	€ 1.111	€ 1.178	€ 1.374	24,5
Referentiegroep	1.071	€ 1.263	€ 1.162	€ 1.361	27,0
Landelijk	1.043	€ 1.125	€ 1.169	€ 1.249	19,7

Bron: Corporatie in Perspectief, Tiwos, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008

### 5.5.2 De focus van Tiwos op efficiëntie

Uit de gesprekken is gebleken dat efficiëntie een thema is binnen Tiwos. Tiwos heeft zelf een monitor van organisatiekosten en aantallen fte. Men constateert de stijgende lijn daarin. Men ziet echter ook een duidelijke oorzaak daarvoor, in de sterk toegenomen activiteiten en tijdsbesteding op het gebied van de herstructurering en de leefbaarheid. De formatie is relatief groot, maar 25% van de werknemers van Tiwos doet ‘maatschappelijk werk’. Dat is naar de mening van Tiwos goed voor het maatschappelijk rendement, maar dat rendement is moeilijk meetbaar. De discussie over de groei van de formatie wordt wel steeds gevoerd in het Management Team en met de Raad van Toezicht. Daarbij wordt ook wel de afweging gemaakt tussen eigen fte's en uitbesteden aan derden.

Tabel 5.16 Organiseatiekosten vanaf 2003

	organisatiekosten	Aantal vhe's	Per vhe	Per vhe prijspeil 2008
2003	6.207.000	8.555	726	821
2004	6.440.000	8.526	755	834
2005	6.931.000	8.561	810	872
2006	7.014.000	8.648	811	852
Prognose 2007	8.403.000	8.485	990	1.015
Begroting 2008	9.069.000	8.514	1.065	1.065

Bron: Tiwos activiteitenplan en begroting 2008

De inzet op eigen efficiëntie is zichtbaar in de verbetering van de primaire processen bij Woonbeheer. De problemen bij Woonbeheer hadden te maken met inefficiëntie, slechte communicatie, elkaar niet aanspreken op zaken die fout gingen. Dit werd zichtbaar in een traag verhuurproces en te lange leegstandsperioden. Er heeft een reorganisatie plaatsgevonden in 2006. Het jaar 2007 is benut om te leren, het jaar 2008 om de financiën op orde te krijgen. De opgave was onder meer om te komen tot een professionalisering in werkprocessen. Woonbeheer heeft ingezet op effectiviteit en efficiëntie, met behoud van de klanttevredenheid. De ambitie voor 2008 was om de begroting van 2007 als leidraad te hanteren (geen budgetverruiming). In de tweede trimesterrapportage van 2008 worden de resultaten zichtbaar. Dit betreft onder meer de verwerking en afhandeling van de reparatieverzoeken, waarin achterstanden zijn ingelopen, de procesbeheersing is verbeterd en klanten sneller en beter worden geholpen.

### 5.5.3 Efficiëntie in vastgoedontwikkeling

Tijdens de maatschappelijke visitatie is de indruk ontstaan dat in de vastgoedontwikkeling bij Tiwos de efficiëntie, en naar verwachting ook het rendement en de risicobeheersing, kunnen worden verbeterd.

Zoals eerder aangeven, is de beleidsmatige inbedding van de beoogde nieuwbouwproductie bij Tiwos fragmentarisch aanwezig. Een groot deel van de bouwopgaven komt voort uit het eigen bezit. De sloop- en herontwikkelopgaven staan vermeld in de buurt- en wijkplannen, waarbij - zoals eerder aangegeven - de strategische visie ontbreekt. Uit de gesprekken bij Tiwos zijn wel de hoofdlijnen van een visie op de investeringsopgaven naar voren gekomen. Projectontwikkeling begint voor Tiwos vanuit de opgave en de locaties en de wijken. Er zijn geen langetermijnsenario's of acquisitieplannen: een locatie 'komt voorbij' en dan wordt bekeken welk scenario het beste past bij de buurt en gegeven de markt.

Tiwos ziet de huidige investeringsopgave vooral in de binnenstedelijke revitalisering, waarbij differentiatie van woningtypen en financieringsvormen uitgangspunt is. Mensen moeten de kans krijgen om binnen hun eigen buurt een wooncarrière op te bouwen. De opgave voor de toekomst betreft het naoorlogse bezit, in het bijzonder de portiekflats. Deze flats verhuren nu nog erg goed, maar dat zal in de toekomst gaan veranderen vanwege het ontbreken van een lift. De flats worden vooral door ouderen en jongeren bewoond. Tiwos overweegt een aantal keuzemogelijkheden rondom het aanpassen van de doelgroep en doorexploreren dan wel slopen.

Uit de interviews is tevens gebleken dat de procesbeschrijving van de vastgoedontwikkeling (inclusief fasering en beslismomenten en -documenten) bestaat, maar niet wordt gehanteerd. Een systematiek voor risicoanalyse en risicobeheersing bestond in de afgelopen jaren nog niet. Deze is inmiddels ontwikkeld en recent vastgesteld. Tiwos hanteert de risicoanalyse nu ook in de projectbeoordelingen. Een norm voor onrendabele investeringen is niet geformuleerd. Er wordt wel steeds gekeken naar de potentiële marktwaarde van projecten. Soms is die lager dan de stichtingskosten, maar gaat het project toch door, bijvoorbeeld vanwege het belang ervan voor de leefbaarheid.

Tiwos heeft recent een uitgebreide analyse uitgevoerd van alle nieuwbouwprojecten die sinds 1995 zijn gerealiseerd. In totaal gaat het om 579 sociale huurwoningen, 170 geliberaliseerde huurwoningen, 760 koopwoningen en 98 woonzorgeenheden. Een belangrijke conclusie uit de analyse is dat de bouwkosten voor sociale huurwoningen bij Tiwos veel sterker zijn gestegen dan de bouwkostenindex. In de meeste projecten is echter ook waarde gecreëerd, zo blijkt uit de ontwikkeling van de WOZ-waarde. Uit de gesprekken bij Tiwos is duidelijk geworden dat men primair gaat voor kwaliteit. Bovenstaande analyse illustreert dit.

## 5.6 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: voldoende

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Tiwos resulteert het volgende beeld:

Tabel 5.17 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
<p><i>Vermogensprestatie</i></p> <p>I. bedrijfswaarde</p> <p>a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde</p> <p>b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementseisen lager dan de markteisen komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.</p> <p>II Extra potenties</p> <p>c. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen</p> <p>d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht</p> <p>e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend</p>	<p>I.</p> <p>Tiwos geeft met ingang van de verslaglegging over 2007 een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde. Het investeringsprogramma wordt beschreven in de buurt- en wijkplannen, de activiteitenplannen en de meerjarenbegroting. Daarbij ontbreken een strategische visie op het eigen bezit en op de nieuwbouwwopgave. Rendementseisen zijn niet geformuleerd, cq worden niet gehanteerd of zijn niet haalbaar gebleken.</p> <p>II.</p> <p>De financiële sturing van Tiwos is gebaseerd op de parameters van CFV en WSW. Er wordt niet gewerkt met scenario's, noch in de investeringen noch in de (verkoop)opbrengsten. Tiwos start met de formulering van de opgaven en bekijkt vervolgens wat financieel haalbaar is.</p> <p>De verkoopopbrengsten zijn van belang voor de financieringsmogelijkheden. De voorgenomen aantallen vloeien voort uit de convenantsafspraken die zijn gemaakt met de gemeente Tilburg.</p> <p>Tiwos kende in de afgelopen jaren geen risicomangementsysteem. Sinds het najaar van 2008 is deze wel beschikbaar en onderdeel van besluitvorming. Er worden normstellingen gehanteerd voor het renterisico. In de vastgoedontwikkeling</p>	6,5	70%	4,6

<p>III Presteren naar vermogen</p> <p>f. De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties</p> <p>g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.</p>	<p>worden risico's beheerst en gedeeld in de vorm van samenwerkingsafspraken (Laurentius; Triborgh).</p> <p>III</p> <p>Tiwos presteert naar het oordeel van de visitatiecommissie naar vermogen en doet dat op een goede wijze. Daarbij is de beleidsmatige inbedding van de investeringen in het bezit en in nieuwbouwtontwikkeling matig op orde. De wil om te presteren is echter overtuigend. Tiwos maakt de eigen keuzes goed zichtbaar en laat in de verantwoording achteraf - over de inzet van middelen en de geleverde (maatschappelijke) prestaties - een interessante ontwikkeling zien.</p>			
<p><i>Visie</i></p> <p>II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen</p>	<p>II</p> <p>Tiwos heeft in het voorgaande ondernemingsplan 2002-2006 bepaald dat men bereid is om onrendabel te investeren voor de primaire en secundaire doelgroep. Tiwos heeft overigens geen duidelijke visie geformuleerd op het beoogd economisch rendement op het vermogen. Men stuurt op basis van de normen van CFV (solvabiliteit) en WSW (borgingsruimte).</p>	6	10%	0,6
	<p>III</p> <p>Tiwos verantwoordt niet een solvabiliteitsdoelstelling in het licht van de voorgenomen investeringen, maar hanteert de solvabiliteitsdoelstelling van het CFV als toets. Tiwos wenst boven de CFV-eis te blijven. De eigen doelstelling betreft de continue financierbaarheid van de maatschappelijke opgaven.</p>	6		0,6
<p><i>Bedrijfsvoering</i></p> <p>IV De corporatie presteert efficiënt</p>	<p>Bedrijfslasten en inzet van fte zijn bij Tiwos vergelijkbaar met die van de referentiegroep (CFV-cijfers). De personeelslasten bij Tiwos zijn daarentegen lager.</p> <p>Tiwos bewaakt de eigen efficiëntie, zoals onder meer blijkt uit de monitoring, de verantwoording van de eigen keuzes (de hoge inzet op de maatschappelijke rol) en de procesverbetering bij bijvoorbeeld Woonbeheer.</p> <p>De visitatiecommissie constateert in aanvulling daarop echter dat een stevige verbetering van efficiëntie (en rendement) mogelijk is in de vastgoedontwikkeling. Deze kan ontstaan uit de be-</p>	6	10%	0,6

	leidsmatige inbedding van de investeringsopgaven, een goed procesmanagement en een sterker kostenbewustzijn.			
<b>Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 6,4 – afgerond 6</b>				

Tiwo's is een financieel gezonde corporatie, die bezig is met een stevige portefeuillevernieuwing en veel investeert in maatschappelijke processen. De vermogenspositie is op orde, maar het behouden van voldoende financieringsmogelijkheden is de opgave voor de komende jaren. Tiwo's ervaart het als lastig om aan de borgingseisen van het WSW te blijven voldoen. De operationele kasstromen dreigen over meerdere jaren negatief te zijn. Als gevolg daarvan heeft het WSW in 2008 tot een (lagere) maatwerk faciliteringsruimte besloten. De woningverkopen zijn van groot belang om de opgaven te kunnen blijven financieren. Deze lagen in de afgelopen jaren steeds onder het beoogde gemiddelde. Mede gegeven de huidige marktsituatie zit hierin een risico.

De corporatie is overtuigend in de wil om te presteren en in het streven om de beschikbare financiële middelen in te zetten voor de opgaven in het werkgebied. Tiwo's is helder in de keuzes die men maakt en in de verantwoording daarvan. Tiwo's laat daarin goede prestaties zien. De beoordelingskaders van de maatschappelijke visitatie vragen daarnaast een stevig geformuleerd eigen financieel beleid, dat inzicht oplevert in de investeringsruimte, de rendementseisen en een uitwerking kent in scenario's. Tiwo's kan hierin nog een verdere ontwikkeling doormaken. De beleidsmatige inbedding van de eigen investeringsopgaven (met name waar het de portefeuillevernieuwing betreft) kan steviger worden.

Tiwo's heeft aandacht voor de efficiëntie van de eigen organisatie. Er is een eigen monitoring van de organisatiekosten en de aantallen fte en de stijgende tendens daarin wordt besproken in de Raad van Bestuur, het Management Team en de Raad van Toezicht. Men accepteert deze ontwikkeling met verwijzing naar de grote herstructureringsopgave en het grote aantal medewerkers dat maatschappelijk werk verricht. In de reorganisatie van de afdeling Woonbeheer is een duidelijke focus zichtbaar op efficiënter werken, tegen lagere kosten en met behoud (of zelfs verbetering) van de klanttevredenheid. In de vastgoedontwikkeling lijkt echter nog een stevige efficiëntieslag mogelijk. Deze kan gerealiseerd worden door te werken met de - reeds beschikbare - procesfasering en met de onlangs vastgestelde methodiek voor risicobeheersing.

# 6 Governance

## 6.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen veld. De methode vereist een oordeel over de inrichting en het functioneren van de governance. De toetsing omvat twee onderdelen:

1. Governance structuur en naleving en handhaving van de code.
2. Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door belanghebbenden:
  - Eigen ambities en doelen.
  - Opgaven in het werkgebied.
  - Betrokkenheid van belanghebbenden.
  - Vermogen.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over de governance onder meer gebaseerd op de wijze waarop Tiwos omgaat met de Governance code en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met de leden van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. In aanvulling op hoofdstuk 4 wordt tevens beknopt weergegeven op welke wijze Tiwos de stakeholders betreft bij organisatie en beleid en verantwoording aflegt.

## 6.2 Governance structuur

Tiwos geeft op de eigen website een aantal voor de governance belangrijke documenten weer. Deze hebben betrekking op de Raad van Toezicht (profiel, rooster van aftreden, procedure voor herbenoeming, huishoudelijk reglement), de statuten, het besturingsmodel, de integriteitscode en de klokkenluidersregeling. Tiwos onderschrijft de Governance Code die normen bevat voor goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing. De Governance Code gaat uit van het 'Pas toe of leg uit'-principe. De normen waarop Tiwos afwijkt van de code worden toegelicht in het jaarverslag over 2007:

- aan de Raad van Toezicht ter goedkeuring voorleggen van e. beëindiging arbeidsovereenkomst aanmerkelijk aantal werknemers en f.. ingrijpende wijziging arbeidsomstandigheden bij ingrijpend aantal werknemers. De Raad van Toezicht ziet dit als bevoegdheid van bestuur/directie met informatieplicht aan Raad van Toezicht vooraf.
- benoeming bestuurder maximaal 4 jaar; dit kan problemen opleveren bij werving kwalitatief goede bestuurder en 'prijsoptimistisch' werken.
- onafhankelijkheidscriteria leden Raad van Toezicht: g. Raad van Toezicht ziet geen reden om huurders van Tiwos hiervan uit te sluiten en h. over de relatie met aan Tiwos gerelateerde instellingen.



- onderwerpen 'delegatie lid van Raad van Toezicht' en 'waarneming bestuurstaken door lid Raad van Toezicht' heeft Tiwos in statuten geregeld
- aanvullende opdrachtverstrekking aan externe accountant door bestuur hoeft niet goedgekeurd te worden door Raad van Toezicht, wordt gezien als verantwoordelijkheid bestuur
- het werkplan van de interne accountant wordt gezien als verantwoordelijkheid bestuur
- Raad van Toezicht hoeft niet voltallig aanwezig te zijn op vergaderingen belanghebbenden
- met betrekking tot het plaatsen van verslagen van bijeenkomsten met belanghebbenden op internet achten wij het informeren van belanghebbenden voldoende.

## 6.3 Intern Toezicht - Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit acht leden, maar heeft tijdelijk zeven leden. De vacature is in principe ingevuld, maar het beoogde nieuwe Raadslid is interim gemeentesecretaris bij de gemeente Tilburg en deze functie kan vanuit de governance niet gecombineerd worden met de toezichtsrol bij de corporatie. De samenstelling van de Raad van Toezicht is erop gericht dat specifieke kennis aanwezig is (bijvoorbeeld ten aanzien van financiën, volkshuisvesting). In principe is er een open wervingsprocedure voor nieuwe leden, tenzij er een 'witte raaf' voorbijkomt.

De Raad van Toezicht heeft twee commissies: de auditcommissie en de volkshuisvestingscommissie. De commissies doen het voorwerk voor de Raad van Toezicht, die uiteindelijk het advies of besluit formuleert. De auditcommissie functioneert al geruime tijd. De volkshuisvestingscommissie is recent geformeerd en houdt zich bezig met de volkshuisvestingsopgaven, het maatschappelijk presteren van Tiwos, nieuwbouw en herstructureringsvraagstukken

De Raad van Toezicht komt om de twee maanden bijeen. Een van de vergaderingen is steeds een themabijeenkomst. De Raad houdt jaarlijks een zelfevaluatie en gebruikt daarvoor een checklist van Aedes. Vaak vergadert de auditcommissie een aantal dagen voor de voltallige raad en zijn adviezen van deze commissie beschikbaar. De vergaderingen van de Raad van Toezicht worden bijgewoond door de directeur-bestuurders en de manager Beleid & Communicatie. De andere MT-leden zijn in principe aanwezig indien het onderwerpen betreft die met name hun afdeling aangaan. Uit de verslagen over de afgelopen jaren ontstaat het beeld dat de MT-leden steeds vaker aanwezig zijn bij de raadsvergaderingen. Dit is geen bewust beleid, maar geleidelijk zo gegroeid. In het kader van 'checks and balances' vindt de Raad het goed om het MT te horen en hun aanwezigheid is bovendien gewenst bij specifieke onderwerpen die aan bod komen<sup>17</sup>

De trimesterrapportages zijn een belangrijk document voor de Raad om geïnformeerd te blijven over de ontwikkelingen bij Tiwos. In de vorige beleidsperiode kwam daar de monitoringrapportage van de Balanced Score Card bij. Nu gebeurt de monitoring aan de hand van de Hartslagmeter<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Het meest gebruikelijk is het model waarin de Raad van Toezicht op verzoek en op onderdelen wordt geïnformeerd door de inhoudelijke specialisten die daarvoor de vergadering inkomen. Dit model heeft de volgende voordelen:

- Het houdt de scheidslijnen tussen operationele zaken, besturen en toezicht helder.
- Het voorkomt dat directeur-bestuurders in een spagaat komen tussen toezichthouders en managementteam.

<sup>18</sup> Monitoringrapportage beleidsplan Hart van Tilburg

## 6.4 Thema's

In de afgelopen jaren waren uiteraard de bespreking van de trimesterrapportages, monitoringdocumenten, de begroting en de jaarstukken terugkerende thema's in de vergadering van de Raad van Toezicht. In aanvulling daarop worden hieronder enkele onderwerpen aangegeven waar de Raad aandacht aan heeft gegeven.

### *Nieuw beleidsplan Tiwos (Hart voor Tilburg)*

Tiwos heeft in de aanloop naar het nieuwe beleidsplan het eigen werkveld verruimd van woningen en wonen naar 'ruimte om te leven'. Binnen de Raad van Toezicht heeft in dat kader de discussie plaatsgevonden over waar het ophoudt voor de corporatie en wanneer de grenzen van het werkveld bereikt zijn. Er is gesproken over een zekere gradatie in de rollen die Tiwos in sociaal opzicht speelt: regisseur en signaalgever, maar niet op alle fronten ook de uitvoerder. Er is tevens gesproken over het verantwoorden van de maatschappelijke uitgaven en de maatschappelijke betrokkenheid. Tiwos ontplooit (alleen of samen met anderen) veel initiatieven, zoals de Maatschappelijke Ontwikkelings Maatschappij. Kernvraag van de Raad van Toezicht is steeds: wat is het resultaat van de inspanning? De MOM wordt gezien als een experiment dat over twee jaar wordt geëvalueerd.

### *Sturen op efficiëntie*

De Raad van Toezicht houdt de bedrijfskostenontwikkeling en het aantal fte in de gaten en stelt daar vragen over, onder meer bij de begroting. De Raad is kritisch, maar niet ongerust. Er wordt onder meer gekeken naar de afwijkingen ten opzichte van het landelijke gemiddelde. Die vallen tot op heden mee en Tiwos heeft redenen om iets naar boven af te wijken (stevige herstructureringsopgaven en een grote inzet op leefbaarheid en maatschappelijk rendement).

### *Risicomanagement*

Tiwos beschikt niet over een systematiek om risico's te analyseren en te managen. De Raad van Toezicht vindt dat wel van belang. Tiwos heeft onlangs allerlei in de markt beschikbare systemen bekeken, maar daarin onvoldoende aansluiting gevonden bij de eigen wensen. Nu is een eigen systematiek in ontwikkeling. Risicomanagement is daarmee een nieuw thema. Het gaat hierbij in het bijzonder om het risicomanagement in de commerciële nieuwbouwprojecten. Een belangrijk onderdeel ervan is voor de Raad het vier-ogen-principe.

### *De organisatie*

In 2005 en 2006 heeft de Raad relatief veel aandacht besteed aan de organisatie. Aanleiding waren de resultaten uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Deze gaven signalen van onrust in de organisatie en van een structureel afnemende medewerkerstevredenheid. Mede vanuit de Raad zijn de aanzetten gegeven voor een nieuw besturingsmodel, waarbij de bestuurders meer in de bestuurlijke rol kwamen en een volwaardig managementteam werd ingevoerd, met operationele verantwoordelijkheid. Dit model is grotendeels ingevoerd en de Raad heeft de indruk dat de rust nu is teruggekeerd.

## 6.5 Betrokkenheid van stakeholders

Tiwos laat een duidelijke ontwikkeling zien in het betrekken van de stakeholders bij de organisatie. In een notitie over de betrokkenheid van belanghouders heeft Tiwos eind 2006 de uitgangspunten geactualiseerd. Daarin is de weloverwogen beslissing zichtbaar om stakeholders te betrekken bij organisatie en beleid. Tiwos wil dus verder gaan dan de projectmatige, doelgroep- of locatiegerichte overleggen en samenwerkingen.

Stakeholders zijn voor Tiwos:

alle partijen werkzaam in hetzelfde gebied of die op andere wijze raakvlakken hebben met het werk van Tiwos en die direct danwel indirect belang hebben bij de wijze waarop Tiwos invulling geeft aan haar maatschappelijke taakstelling. Er is sprake van wederzijds belang en van een zekere overlap in doelstellingen die worden nagestreefd.

Tiwos heeft een goed overzicht van alle relevante stakeholders. De corporatie ziet in de stakeholderbetrokkenheid bij organisatie en beleid een maatschappelijke meerwaarde (informatie, transparantie, verantwoording, toetsen, legitimeren), inhoudelijke meerwaarde (expertise, kennis, haalbaarheid toetsen) en pragmatische meerwaarde: draagvlak, weerstand voorkomen). Tiwos onderscheidt de volgende doelen en vormen van betrokkenheid:

- Beeldvormend
- Oordeelvormend
- Besluitvormend
- Implementatie
- Informeren, verantwoording afleggen, feedback vragen.

Vanuit deze visie heeft Tiwos in 2006 met een groot aantal stakeholders gesproken over de taakopvatting voor de komende vijf jaar. Daarbij zijn onder meer de volgende vragen en onderwerpen aan de orde geweest: Is de missie toekomstbestendig? Wat zijn de belangrijkste opdrachten? Waar moet Tiwos zich op concentreren? De gesprekken zijn gevoerd vanuit de constatering dat het werkgebied van de corporatie steeds breder wordt. Ideeën en wensen van ruim 70 personen en organisaties werden verwerkt in het beleidsplan 'Hart voor Tilburg'.

Zie verder hoofdstuk 4 voor het beeld van de contacten met de stakeholders en het oordeel van de stakeholders over Tiwos.

## 6.6 Verslaglegging

De minister van VROM/WWI spreekt jaarlijks in november het oordeel uit over de prestaties van de corporatie. Een bijzonder aandachtspunt was in de afgelopen jaren de kwaliteit van de verantwoording van de Raad van Commissarissen cq Toezicht. Voor 2006 werd Tiwos wat de kwaliteit van de verslaglegging van de Raad van Toezicht betreft tot de beste corporatie uitgeroepen (1<sup>e</sup> plaats). Voor 2007 gaf de Minister aan dat de kwaliteit bij Tiwos bovengemiddeld was.

Tiwos geeft in de jaarstukken en het volkshuisvestingsverslag veel aandacht aan de transparante verantwoording van de maatschappelijke prestaties. Het jaarverslag over 2007 benoemt alle voorgenomen opdrachten en activiteiten voor dat jaar, in de context van het

vigerende beleidsplan. Daarbij wordt precies aangegeven welke activiteiten wel en niet zijn uitgevoerd. Bovendien bevat het jaarverslag een tabel die input, kosten en output op maatschappelijke prestaties weergeeft (zie ook paragraaf 5.2).

In 2008 was Tiwos een van de vijf genomineerden voor de Glazen Huis Award<sup>19</sup> en één van de 3 genomineerden voor de themaprijs. Het juryrapport van 13 november 2008 vermeldt het volgende:

‘Van alle verslagen is het verslag van Tiwos uit Tilburg wellicht het meest een jaarverslag. Bovendien een heel transparant jaarverslag. Tiwos heeft ervoor gekozen om zich in het verslag te concentreren op de verantwoording over de voortgang. Qua verantwoording over de prestaties in 2007 is dit verslag heel compleet. Voor iedere strategische opdracht die ze voor zichzelf heeft gedefinieerd, zijn Smart-doelstellingen vastgesteld die Tiwos beschouwt als met de samenleving gemaakte afspraken. Niet alleen door informatie te geven, maar ook met gebruikmaking van externe bronnen zoals uitspraken van derden of krantenartikelen. Tiwos maakt in het verslag inzichtelijk of de afspraken zijn nagekomen. De jury vindt het van moed getuigen dat Tiwos niet schroomt om ook te vertellen wat niet gelukt is. Ook dat is verantwoorden, leren. Innoveren kan niet zonder falen, en als dat leerzaam falen is, dan is dat ook Smart. Bijzondere aandacht heeft Tiwos besteed aan het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement door een verbinding te leggen tussen behaald maatschappelijk resultaat (output) en daarvoor gemaakte kosten (input). Deze expliciete aandacht en zichtbare ontwikkeling in het sturen op en verantwoorden over maatschappelijke resultaten, maakte Tiwos tevens tot een der genomineerden voor de themaprijs ‘Inzicht in maatschappelijke resultaten’. Ten slotte nog één laatste opmerking: De inhoud van het verslag verdient in de ogen van de jury meer aandacht qua vormgeving dan de eenvoudige opmaak waarvoor nu gekozen is.’

Uit het Juryrapport van Glazen Huis-prijs, november 2008

## 6.7 Prestatie op het gebied van governance: goed

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Tiwos resulteert het volgende beeld:

---

<sup>19</sup> De prijs is gewonnen door Waterweg Wonen uit Vlaardingen (algemene prijs) en Woonpunt uit Elsloo (themaprijs).

Tabel 6.1 Prestatie op het gebied van governance

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
I Goed bestuur.				
De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd	Tiwos heeft de kwaliteit van het interne toezicht vastgelegd in diverse documenten die gepubliceerd zijn op de website. Daarmee is het functioneren van de Raad van het Toezicht en het bestuursmodel voor eenieder inzichtelijk. De visitatiecommissie constateert dat deze aspecten van de governance goed op orde zijn, ook in het dagelijks functioneren.	8	20%	1,6
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden.				
<i>Tav eigen ambities en doelen</i> De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen	Tiwos heeft in de beide beleidsplannen De Onderneming en het Beleidsplan Hart voor Tilburg de visie op de eigen positie en de vertaling daarvan in strategie en beleid helder verwoord en vertaald in doelstellingen. De kanttekening die de visitatiecommissie daarbij maakt, betreft de beleidsmatige inbedding en procesgang van de investeringen in de voorraad en de nieuwbouw. Wanneer deze beter op orde komen, kunnen naar de mening van de visitatiecommissie efficiëntievoordelen worden behaald, risico's worden ingeperkt en/of betere rendementen worden bereikt. Zichtbaar is dat Tiwos werkt aan verbetering op deze punten.	7	20%	1,4
<i>Tav opgaven in het werkgebied</i> Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belangh.	Wat betreft de opgaven in het werkgebied toont Tiwos een grote bereidheid om deze samen met stakeholders op te pakken. Daartoe zijn convenanten en samenwerkingsovereenkomsten afgesloten en wordt project- en gebiedsgericht samengewerkt. Tiwos toont daarin initiatief en creativiteit. Op een deel van de afspraken vindt monitoring plaats.	8	20%	1,6

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
<i>Tav de betrokkenheid van belanghebbenden</i> Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen	Tiwo's kent de eigen stakeholders en heeft een heldere visie geformuleerd op de meerwaarde die stakeholders hebben voor de organisatie. Deze visie heeft geleid tot het 'horen' van de stakeholders voorafgaand aan de formulering van het nieuwe beleidsplan (2006). Zij hebben daarmee invloed kunnen doen gelden op de ambities en doelstellingen van de corporatie, die overigens altijd de eigen keuze van de corporatie dienen te omvatten. In algemene zin valt op dat Tiwo's waarde hecht aan het oordeel van de stakeholders. De rapportage en de verantwoording zijn bij Tiwo's uitstekend op orde.	9	20%	1,8
<i>Tav het vermogen</i> De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze van het bestuur en de RvC/RvT.	Het werkplan van de interne accountant wordt gezien als verantwoordelijkheid van het bestuur. Daarmee wijkt Tiwo's af van de Governance Code, onder het motto Pas toe, of leg uit. De externe accountant rapporteert zijn bevindingen in RvT-vergaderingen, in het bijzijn van RvB en MT.	8	20%	1,6
<b>Eindoordeel governance: 8</b>				

De governance is bij Tiwo's goed op orde. De kwaliteit van bestuur en intern toezicht zijn vastgelegd en geborgd in documenten die voor eenieder toegankelijk op de website zijn geplaatst. Dat geldt ook voor de governance code. Tiwo's heeft helder aangeven op welke punten men van de code afwijkt. Tiwo's heeft een betrokken Raad van Toezicht die de toezichtsrol goed invult.

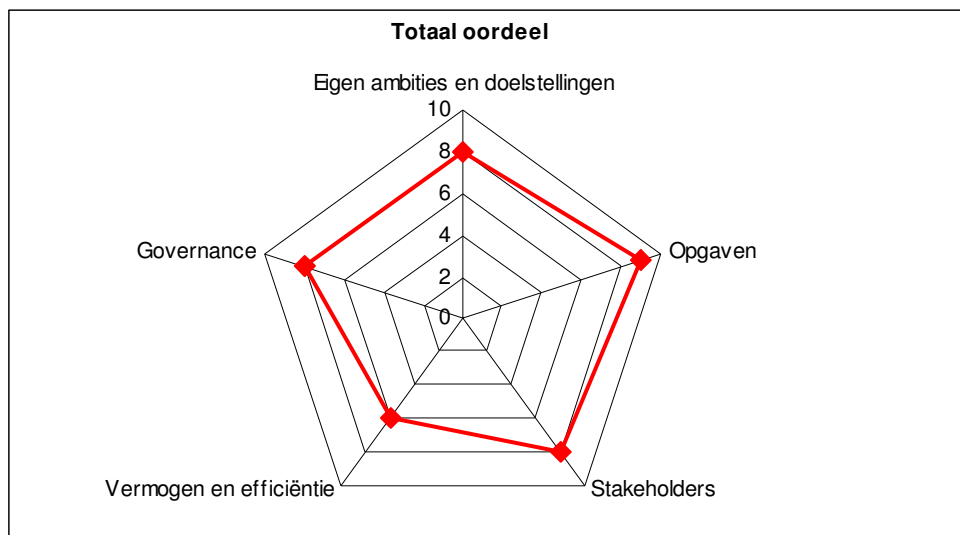
De stakeholders hebben invloed op het beleid, de organisatie en activiteiten van Tiwo's. De visie van Tiwo's op de meerwaarde van stakeholders is beleidsmatig vastgelegd en Tiwo's handelt daar ook naar. Er is een grote bereidheid zichtbaar om gezamenlijk met en voor de stakeholders opgaven op te pakken. Deze bereidheid is deels vastgelegd in concrete afspraken en goed zichtbaar in daadwerkelijke prestaties. Tiwo's hecht waarde aan het oordeel van de stakeholders en meet hun tevredenheid en het eigen imago. De verantwoording van de eigen prestaties en de verslaglegging zijn bij Tiwo's uitstekend op orde.

## Deel II: Prestatiespinnenwebben

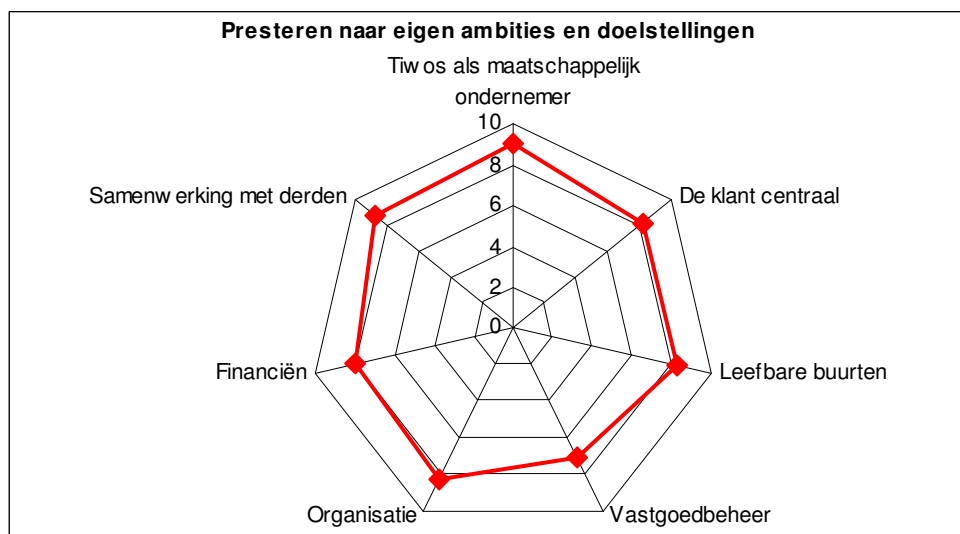
## Het totaalbeeld

Tiwos krijgt goede beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke prestaties zijn

- Goed, indien de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader zijn (PnA/D: 8):
- Goed tot zeer goed, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (PnO: 9);
- Goed, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (PnS: 8)
- Voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van Tiwos en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (PnV/E: 6).
- Goed wat betreft de invulling van de governance (PnG: 8)



## Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 8



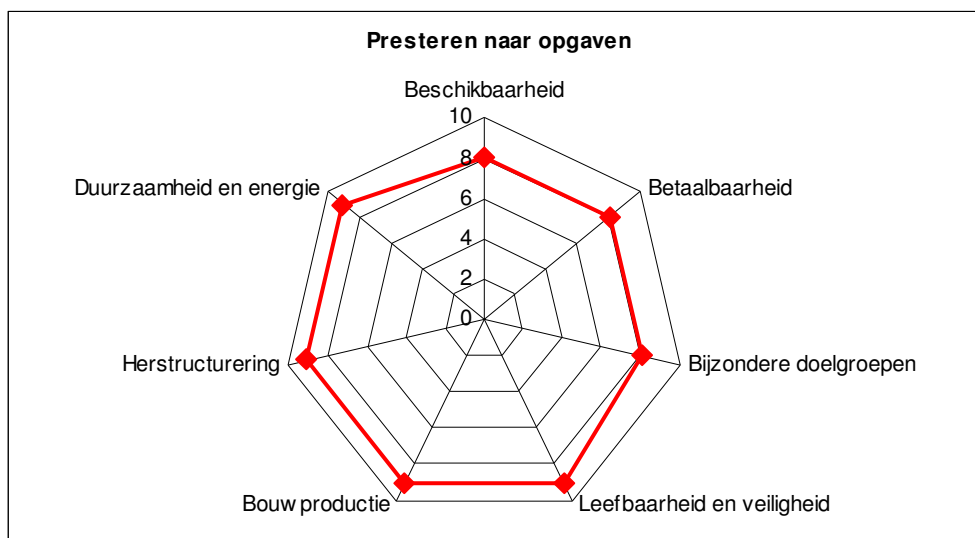


Tiwo's heeft in de afgelopen jaren goede prestaties laten zien op de eigen ambities en doelstellingen. Als referentie daarvoor zijn gebruikt het beleidsplan De Onderneming (voor de periode 2002-2006) en het beleidsplan Hart voor Tilburg (voor de periode 2007-2011). Beide plannen zijn hetzelfde opgebouwd en kennen dezelfde zes thema's waardoor een consistent beeld ontstaat. In het nieuwe beleidsplan is het zevende thema 'Tiwo's als maatschappelijk ondernemer' geïntroduceerd.

In het kader van de maatschappelijke visitatie is een beoordeling van de beleidscyclus van belang, vanwege de verankering van de maatschappelijke prestaties in de organisatie en de duurzaamheid van het presteren. Tiwo's laat een dubbel beeld zien. Er is sprake van een organisatie met gestructureerde processen en een beleidscyclus die op orde is. Daarin ontbreken echter essentiële onderdelen, zoals het strategisch voorraadbeleid en het nieuwbouwbeleid.

In de periode 2005-2007 is het Tiwo's goed gelukt om te doen wat men zich had voorgenomen. Er is vanuit het eigen bezit een focus op herstructurering en leefbaarheid. De organisatie is na een onrustige periode in 2005 beter op orde gekomen, waarbij het Masterplan Organisatie Ontwikkeling een rol heeft gespeeld. Dit heeft geleid tot een nieuw bestuursmodel (directie + MT), de reorganisatie van Woonbeheer en 4 projecten binnen het masterplan, namelijk het cultuurontwikkelingstraject, de verbetering van de planning & control cyclus, het leiderschapstraject en ontwikkeling van personeel en resultaatgericht werken. In de periode van De Onderneming waren de doelstellingen en ambities beperkt SMART geformuleerd. In het huidige beleidsplan Hart voor Tilburg is dat beter op orde.

## Presteren naar Opgaven: 9



Tiwo's presteert goed tot zeer goed waar het opgaven in haar werkgebied betreft. Tiwo's kent de opgaven in het werkgebied en de eigen bijdrage aan de opgave is vastgelegd in lokale afspraken. Met de gemeente Tilburg en de andere corporaties zijn prestatieafspraken vastgelegd in het convenant Wonen (voor de 3<sup>e</sup> keer, en de nieuwe afspraken zijn in voorbereiding). Op projectniveau bestaan samenwerkingsverbanden met zorginstellingen en maatschappelijke partners.

Tiwos laat een goede inzet en goede prestaties zien op alle gemaakte afspraken. Doordat de monitoring op orde is, kan er ook tijdig bijgestuurd worden. Bij de jaarlijkse monitoring van de prestatieafspraken met de gemeente en de overige corporaties worden ook actuele thema's meegenomen, zoals additionele afspraken ten aanzien van het armoedebeleid, sociale grondprijzen. De afspraken ten aanzien van de woonzorgservicegebieden zijn het minst ver gevorderd.

## Presteren volgens Stakeholders: 8

Tiwos kent de stakeholders in haar werkgebied goed en heeft formele en informele overleggen met hen. Er zijn afspraken vastgelegd in formele documenten en er zijn samenwerkingen op projectniveau. Eind 2006 heeft Tiwos de uitgangspunten geactualiseerd voor de betrokkenheid van stakeholders. Tiwos is in de loop der tijd steeds verder gegaan in het betrekken van de stakeholders bij haar beleid. Voor het meest recente beleidsplan hebben de stakeholders input kunnen leveren.

De huurdertevredenheid wordt gemonitord via het KWH-label 'telefonische bereikbaarheid' en via de door Tiwos zelf ontwikkelde servicemonitor, waar op tal van onderwerpen en activiteiten de tevredenheid van huurders gemeten wordt. In 2003 en 2008 zijn imago-onderzoeken gehouden.

Stakeholders hebben de prestaties van Tiwos beoordeeld als ruim voldoende tot goed. Er is een redelijk consistent beeld over de verschillende stakeholders. Met name de prestaties op het gebied van leefbaarheid, betaalbaarheid en herstructurering worden goed gewaardeerd. Daarnaast wordt uitgesproken dat Tiwos hart voor de huurders en hart voor de stad heeft. Dit maakt een zakelijke opstelling niet altijd even gemakkelijk. Verder wordt vastgesteld, dat de interne organisatie nog niet op alle fronten op orde is, wat de samenwerking met partijen soms kan vertragen.

## Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 6

Tiwos is een financieel gezonde corporatie, die bezig is met een stevige portefeuillerenieuwing en veel investeert in maatschappelijke processen. De vermogenspositie is op orde, maar het behouden van voldoende financieringsmogelijkheden is de opgave voor de komende jaren. Tiwos ervaart het als lastig om aan de borgingseisen van het WSW te blijven voldoen. De operationele kasstromen dreigen over meerdere jaren negatief te zijn. Als gevolg daarvan heeft het WSW in 2008 tot een (lagere) maatwerk faciliteringsruimte besloten. De woningverkoop zijn van groot belang om de opgaven te kunnen blijven financieren. Deze lagen in de afgelopen jaren steeds onder het beoogde gemiddelde. Mede gegeven de huidige marktsituatie zit hierin een risico.

De corporatie is overtuigend in de wil om te presteren en in het streven om de beschikbare financiële middelen in te zetten voor de opgaven in het werkgebied. Tiwos is helder in de keuzes die men maakt en in de verantwoording daarvan. Tiwos laat daarin goede prestaties zien. De beoordelingskaders van de maatschappelijke visitatie vragen daarnaast een stevig geformuleerd eigen financieel beleid, dat inzicht oplevert in de investeringsruimte, de rendementseisen en een uitwerking kent in scenario's. Tiwos kan hierin nog een verde-

re ontwikkeling doormaken. De beleidsmatige inbedding van de eigen investeringsopgaven (met name waar het de portefeuillevernieuwing betreft) kan steviger worden.

Tiwos heeft aandacht voor de efficiëntie van de eigen organisatie. Er is een eigen monitoring van de organisatiekosten en de aantallen fte en de stijgende tendens daarin wordt besproken in de Raad van Bestuur, het Management Team en de Raad van Toezicht. Men accepteert deze ontwikkeling met verwijzing naar de grote herstructureringsopgave en het grote aantal medewerkers dat maatschappelijk werk verricht. In de reorganisatie van de afdeling Woonbeheer is een duidelijke focus zichtbaar op efficiënter werken, tegen lagere kosten en met behoud (of zelfs verbetering) van de klanttevredenheid. In de vastgoedontwikkeling lijkt echter nog een stevige efficiëntieslag mogelijk. Deze kan gerealiseerd worden door te werken met de – reeds beschikbare – procesfasering en met de onlangs vastgestelde methodiek voor risicobeheersing.

## Presteren met betrekking tot Governance: 8

De governance is bij Tiwos goed op orde. De kwaliteit van bestuur en intern toezicht zijn vastgelegd en geborgd in documenten die voor eenieder toegankelijk op de website zijn geplaatst. Dat geldt ook voor de governance code. Tiwos heeft helder aangeven op welke punten men van de code afwijkt. Tiwos heeft een betrokken Raad van Toezicht die de toezichtsrol goed invult.

De stakeholders hebben invloed op het beleid, de organisatie en activiteiten van Tiwos. De visie van Tiwos op de meerwaarde van stakeholders is beleidsmatig vastgelegd en Tiwos handelt daar ook naar. Er is een grote bereidheid zichtbaar om gezamenlijk met en voor de stakeholders opgaven op te pakken. Deze bereidheid is deels vastgelegd in concrete afspraken en goed zichtbaar in daadwerkelijk prestaties. Tiwos hecht waarde aan het oordeel van de stakeholders en meet hun tevredenheid en het eigen imago. De verantwoording van de eigen prestaties en de verslaglegging zijn bij Tiwos uitstekend op orde.

## Deel III: Integrale beoordelingstabellen

*Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen – zie ook tabellen paragraaf 2.4*

Thema	De Onderneming	Hart voor Tilburg	Eindscore
Tiwos als maatschappelijk ondernemer	niet geformuleerd	9,0	9,0
De klant centraal	7,6	9,0	8,1
Leefbare buurten	9,0	7,0	8,3
Vastgoedbeheer	6,7	8,0	7,1
Organisatie	8,4	8,0	8,3
Financiën	7,3	9,0	7,9
Samenwerking met derden	8,6	9,0	8,7
<b>Totaalscore</b>			<b>8,2</b>

*Presteren naar Opgaven – zie ook tabellen paragraaf 3.3*

prestatieveld	beoordeling
Beschikbaarheid	9
Betaalbaarheid	7
Bijzondere doelgroepen	8
Leefbaarheid en veiligheid	9
Bouwproductie	9
Herstructurering	9
Duurzaamheid	9

*Totaalbeeld*

Totaalbeeld obv alle beoordelingscriteria	I	II	III	IV	V	Tot
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	8,2	9	7	7		8
Presteren naar Opgaven	8,4	8	9	9		8,5
Presteren volgens Stakeholders	7,5	8	8,5	8,5		7,8
Presteren naar Vermogen en Efficiëntie	6,5	6	6	6		6,4
Presteren ten aanzien van Governance	8	7	8	9	8	8

I            feitelijke prestaties (70%)

II            inzicht (10%)

III           vertaling (10%)

IV           monitoring (10%)

Alleen bij Governance tellen I, II, III en IV elk voor 20% mee in de totaalscore

# Bijlagen

## Bijlage 1: SEV-referentiekader (versie 3.0)

### Beoordeling Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I. Feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities	Corporatie legt logische relatie tussen prestaties en doelen/ambities	Feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde ambities en doelen	70%
II. Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied	Streefbeelden voor de toekomst zijn vertaald in meetbare doelen	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
III. Doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden	Geplande doelen zijn uitgewerkt in meetbare eenheden, inclusief kosten	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
IV. Corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies	Evaluatie van prestaties ten opzichte van ambities en doelen. Bij onderprestatie wordt een verbeterplan geformuleerd.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%

### Beoordeling Presteren naar Opgaven

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	De corporatie heeft de geplande prestaties, gebaseerd op de externe opgaven, in beeld gebracht en de feitelijke prestaties daarvan gemeten. Bij de meting van de feitelijke prestaties is gebruik gemaakt van dezelfde meeteenheden en de meting heeft op vergelijkbare wijze plaatsgevonden. De feitelijke prestaties worden afgezet tegen de geplande prestaties.	De feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde externe opgaven.	70%
II De corporatie heeft op elk van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.	De corporatie beschikt op de zeven prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet. De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/of beïnvloedbare variabelen systematisch en periodiek in beeld.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p>III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld.</p> <p>De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.</p>	De corporatie heeft voor elk van de zeven prestatievelden (of een berekend eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
<p>IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.</p>	De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

#### Beoordeling Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p>Ia De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen).</p> <p>Ib De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.</p>	De corporatie beschrijft in een managementdocument de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en zet deze af tegen de eigen ambities en doelen en gerealiseerde prestaties. De corporatie licht eventuele verschillen toe.	Tevredenheid stakeholders	70%
<p>II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.</p>	De corporatie benoemt de voor haar relevante stakeholders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en voert met hen een dialoog over de uitvoering van beleid. Het benoemen van de stakeholders wordt extern gecommuniceerd. De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en maakt deze openbaar.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%



Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste stakeholders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een berekende eigen selectie van prestatievelden).	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	Bij het opstellen van de prestaties voert de corporatie overleg met de stakeholders over het presteren van de corporatie in voorgaande ja(a)r(en).	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%

#### Beoordeling Presteren naar Vermogen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p><i>Vermogensprestatie</i></p> <p>I. bedrijfswaarde</p> <p>a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde.</p> <p>b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementseisen lager dan de markteisen komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.</p>	<p>a. De vermogensberekening vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde.</p> <p>b. De berekening van het bestemd vermogen vanwege de strategie van het eigen bezit beslaat een periode van 20 jaar vooruit. Het betreft beleidsmatige keuzes om minder te verdienen, die leiden tot een beslag op het eigen vermogen. Het betreft ook de voorgenomen investeringen waarvan de effecten voor een periode van 20 jaar vooruit in kaart zijn gebracht.</p>	<p>Het beschikbare eigen vermogen (inclusief en exclusief extra potenties) wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>De visitatiecommissie beoordeelt het vrije eigen vermogen in bedrijfswaardetermen in relatie tot de opgaven in het werkgebied.</p> <p>De visitatiecommissie weegt in haar oordeel mee de overwegingen van het bestuur en RvC/ RvT ten aanzien van investeringen, risicobeheersing en bestemming van vermogen.</p>	70%

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p>II Extra potenties</p> <p>c. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen</p> <p>d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht</p> <p>e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend</p> <p>III Presteren naar vermogen</p> <p>f. De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties</p> <p>g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.</p>	<p>c. Dit betreft het vastgestelde verkoopprogramma plus de potentiële extra mogelijkheden voor verkoop</p> <p>d. Dit betreft de extra leencapaciteit op basis van waardestijging in het vastgoed cq WOZ-waarde van vastgoed</p> <p>e. De risicobuffers betreffen de marktrisico's macro-economische risico's en operationele risico's</p> <p>f. Het eigen vermogen volgens bedrijfswaarde minus investeringsvoornemens geeft een bedrag aan resterend vermogen</p> <p>g. Het resterend vermogen volgens bedrijfswaarde plus de berekende extra potenties, hanteert de visitatiecommissie voor haar oordeel</p>		
<p><i>Visie</i></p> <p>II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen.</p>	In relevante documenten zijn een onderbouwing en een toelichting opgenomen.	In openbare publicaties beschikbaar	10%
<p><i>Risicoprofiel</i></p> <p>III De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma.</p>	In relevante documenten is een toelichting opgenomen.	De gerealiseerde en beoogde solvabiliteit verhoudt zich tot de referentiegroep	10%
<p><i>Bedrijfsvoering</i></p> <p>IV De corporatie presteert efficiënt</p>	In relevante documenten is een toelichting opgenomen.	De gerealiseerde en beoogde bedrijfslasten VHE komen overeen met de referentiegroep.	10%

### Beoordeling Presteren ten aanzien van governance

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p>I Goed bestuur</p> <p>De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd</p>	<p>De RvC/RvT heeft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• een eigen visie op de wijze van haar toezicht houden en deze is getoetst aan de Aedes Governance Code woningcorporaties</li> <li>• vastgesteld wat de gewenste output is van het toezicht en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten</li> <li>• een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders</li> </ul>	<p>De aanwezige deskundigheid in de RvC/RvT is zodanig dat rekening is gehouden met de aard van de corporatie, haar activiteiten en de daaruit voortvloeiende gewenste deskundigheid en achtergrond van de RvC/RvT</p> <p>De samenstelling van de RvC/RvT vormt een goede afspiegeling van de belangrijkste belanghebbende van de corporatie</p> <p>Het resultaat van inhoudelijke toetsing en toetsingsinformatie in relatie tot de geleverde prestaties geeft inzicht dat de uitvoering van het toezicht houden verloopt conform de gestelde doelen</p>	20%
<p>II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden</p> <p><i>Tav eigen ambities en doelen</i></p> <p>De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen</p>	<p>De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit moet af te leiden zijn welke rol de corporatie inneemt in het werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners</p>	<p>De corporatie beschikt over een strategiedocument, goedgekeurd door de RvC/RvT, waarin haar maatschappelijke positionering in algemene zin en haar positionering in het werkgebied blijkt en wordt gemotiveerd.</p> <p>De corporatie beschikt over een document waarin heldere doelstellingen zijn geformuleerd en maakt daarbij de voortgang in de realisatie van haar ambities en doelen inzichtelijk</p>	20%

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p><i>Tav opgaven in het werkgebied</i></p> <p>Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belanghebbenden</p>	<p>De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met belanghebbenden. De corporatie maakt haar geleverde prestaties inzichtelijk voor derden, minimaal via haar website</p>	<p>Beleidsdoelen, prestatieafspraken en geleverde prestaties zijn transparant, helder en inzichtelijk beschikbaar voor derden, minimaal via de website</p>	20%
<p><i>Tav de betrokkenheid van belanghebbenden</i></p> <p>Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen</p>	<p>De corporatie heeft, onder goedkeuring van de RvC/RvT, voor iedereen kenbaar belanghebbenden benoemd bij de maatschappelijke en volkshuisvestelijke missie.</p> <p>De corporatie houdt ten minste één keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsvoornemens en resultaten.</p>	<p>Er is een belanghebbendenregister, waaruit blijkt welke organisaties de corporatie tot haar belanghebbenden rekent; de woningcorporatie maakt dit kenbaar op haar website</p> <p>De corporatie heeft de belanghebbendenbijeenkomst gehouden. De werkwijze in de bijeenkomst ligt vast.</p> <p>Het bestuur en de RvC/RvT zijn bij voorkeur voltallig aanwezig bij de vergadering met belanghebbenden. Er is een schriftelijk verslag beschikbaar.</p> <p>Het bestuur en RvC/RvT bespreekt het visitatierapport met de belanghebbenden.</p>	20%
<p><i>Tav het vermogen</i></p> <p>De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze van het bestuur en de RvC/RvT</p>	<p>In het verslag van de externe accountant komt ten minste aan de orde: analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de corporatie</p>	<p>Een verslag waarin de externe accountant inzicht geeft in ontwikkelingen van vermogen en resultaat, die niet in de cijfers tot uitdrukking komen</p>	20%

## Bijlage 2: Geïnterviewde personen Tiwos

Naam	Functie
De heer O. van der Meulen	Directeur-bestuurder Tiwos
De heer R. Suurmeijer	Directeur-bestuurder Tiwos
Mevrouw P. Bartels	Manager beleid en communicatie Tiwos
Mevrouw E. Niels	Manager woonbeheer Tiwos
De heer C. Brouwers	Manager wijkbeheer Tiwos
De heer H. Amendt	Manager bedrijfsbeheer Tiwos
De heer R. van Gorp	Lid Raad van Toezicht Tiwos
De heer G.J. van Schijndel	Lid Raad van Toezicht Tiwos

## Bijlage 3: Betrokken stakeholders

Organisatie	Naam
College Burgemeester en Wethouders gemeente Tilburg	dhr. Jan Hamming
College Burgemeester en Wethouders gemeente Tilburg	dhr. Gon Mevis
Gemeente Tilburg/Gebiedsontwikkeling	dhr. Marrik van Rozendaal
Gemeente Tilburg/Gebiedsontwikkeling	mevr. Marije Buursink
Gemeente Tilburg/Beleidsontwikkeling	dhr. Albert Latijnhouwers <sup>20</sup>
TBV Wonen	dhr. Rob Vinke
WonenBreborg	dhr. Johan Dunnewijk
t Heem	dhr. Peter Meijs
Woningbouwvereniging Laurentius	dhr. Walter Vermeulen de Bie
Stichting De Twern Organisatie voor maatschappelijke diensten	dhr. Jos van Balveren
Traverse, St. Maatschap. Opvang Midden-Brabant	dhr. Paul Wezenberg
Bureau Schuldhulpverlening	mevr. J. de Kock
RIBW	dhr. Artie van Tuijn
Zorginstelling ASVZ	dhr. Gerard Bettenhausen
Amarant Vastgoed en Facilitaire zaken	dhr. J. Graven
GGz Midden Brabant	dhr. Willem van Hezewijk
De Bocht	mevr. Lian Smits
ROC Tilburg	dhr. Ben Wouters
Fontys Economische Hogeschool Tilburg	mevr. Yvonne Huitema
Helicon Opleidingen	dhr. Willy Koppens
Huurders Belangen Organisatie Tiwos	dhr. Jaap Landzaat
Hurks Bouw en Vastgoed	dhr. Gerard v/d Ven
Bewonerscommissie Nieuwbouw Jeruzalem	dhr. Ivo Rijerse

<sup>20</sup> Samen met dhr. Hamming deelgenomen aan onderzoek

## Bijlage 4: Documentatie

Documenten
De Onderneming
Hart voor Tilburg
Voortgangsrapportage De Onderneming jan. 2007 met planning
Eindoverzicht onderneming, Van 'De Onderneming' naar een maatschappelijke onderneming met 'Hart voor Tilburg'
Hartslagmeter 1 <sup>e</sup> trimester 2008
Begroting en activiteitenplan 2005
Activiteitenplan & Begroting 2006
Activiteitenplan & Begroting 2007
Activiteiten plan en begroting 2008
Activiteitenplan 2008 1 <sup>e</sup> trimester
Activiteitenplan 2008 2 <sup>e</sup> trimester
Jaarverslag 2004, 2005, 2006, 2007
Maandrapportage april 2005, 1 <sup>e</sup> trimesterrapportage
Maandrapportage augustus 2005, 2 <sup>e</sup> trimesterrapportage
Maandrapportage april 2006, 1 <sup>e</sup> trimesterrapportage 2006
Maandrapportage augustus 2006, 2 <sup>e</sup> trimesterrapportage 2006
Maandrapportage april 2007
Verslagen RVT 2004, 2005, 2006, 2007, 2008
Eindrapportage METEO-Onderzoek d.d. 10-10-2005
Tiwos Rapport – kwaliteit van dienstverlening rapportage opgesteld door TELAN
Bouwen aan Wonen met verschillende bijlagen
Opzet aanpak strategische vastgoedsturing
Huurprijsbeleid van TIWOS op hoofdlijnen
Streefhuur percentages wijk-buurt-cplx niveau
Gereedschapskist sociaal beheer
Klachten- en servicemonitor - evaluaties
Brief VROM aan TIWOS d.d. 30-11-2005 inzake Prestatieoordeel toegelaten instellingen L1913
Brief VROM aan TIWOS d.d. 30-11-2006 inzake Prestatieoordeel toegelaten instellingen 2005 L1913
Brief VROM aan TIWOS d.d. 28-02-2007 inzake Prestatieoordeel toegelaten instellingen 2005 L1913
Brief VROM aan TIWOS d.d. 30-11-2007
Brief 3-11-2008 van CFV aan TIWOS inzake solvabiliteitsoordeel 2008 (verslagjaar 2007)
Corporatie in Perspectief 2007, 2008
Brieven accountant (accountantsverslagen en management letters
Brieven WSW (kredietwaardigheid en faciliteringsvolume)
Integriteitscode TIWOS Manifest
Klokkenluideregeling TIWOS
SamenWonen 2005
WBB 042-06 Samen Wonen 06
Aanzet nieuw convenant volkshuisvesting
Voortgangsrapportage convenant wonen over 2007
Verslag monitoring convenant 2005
Notitie over de afspraak 1400 sociale grondprijskavels in convenant
Afspraken Armoedebeleid gemeente - corporaties in het kader van de voortgangsrapportage convenant wonen

2006
Begeleidingsformulier Ontwerpcollegenota inzake voortgangsrapportage convenant 2006 dd 26 juni 2007
Definitief concept monitorverslag Convenant Wonen 2005-2010: voortgangsrapportage 2005
Overzicht ontwikkelingen in de woningvoorraad van de Tilburgse corporaties in 2006
Verslag bestuurlijk overleg voortgang convenant over 2007 d.d. 11 juni 2008
Voortgang productieafpraak nieuwbouw uit convenant wonen 2005
Convenant Wonen 2005-2010: voortgangsrapportage 2006
Leefbaarheid Tilburg 2007
Woonvisie tot 2010 gemeente Tilburg
Omgangscode 2005-2010
Energieconvenant
WMO 2008-2011
Duurzaamheidsbarometer