

Maatschappelijke visitatie TBV Wonen

Opdrachtgever: TBV Wonen

Rotterdam, 23 juli 2013



Maatschappelijke visitatie TBV Wonen

Opdrachtgever: TBV Wonen

Geert Jan Klein Bluemink
Rob Out
Marleen Roekx

Rotterdam, 23 juli 2013

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profitsectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys Nederland voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
TBV Wonen	7
Recensie	7
Samenvatting	8
Integrale beoordelingstabel	13
1 TBV Wonen	15
1.1 Profiel	15
1.2 Bezit	15
1.3 Organisatie	16
1.3.1 Organisatiestructuur	16
1.3.2 Verbindingen	16
2 Presteren naar Ambities	17
2.1 Inleiding	19
2.2 Prestaties	19
2.2.1 Prestatievelden	19
2.2.2 Projecten	21
2.3 Beleidskader	22
2.3.1 Ondernemingsplan 2008-2013 'Ruimte voor mensen'	22
2.3.2 Overig beleid	23
2.4 Prestaties en beoordeling	23
2.4.1 Huisvesten van de primaire doelgroep	24
2.4.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	24
2.4.3 Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	25
2.4.4 (Des)investeren in vastgoed	25
2.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten	25
2.4.6 Overige prestaties	26
3 Presteren naar Opgaven	27
3.1 Inleiding	29
3.2 Beschrijving van het werkgebied	29
3.3 Opgaven in het werkgebied	29
3.3.1 Woonvisie 2007-2010: Balans in de stad	29
3.3.2 Samen vernieuwen: naar een nieuwe balans 2011-2014	30
3.3.3 Convenant Wonen 2005-2010	30
3.3.4 Convenant Wonen 2010-2015	30
3.3.5 Overige prestatieafspraken	31
3.4 Prestaties en beoordeling	31
3.4.1 Huisvesten van de primaire doelgroep	32
3.4.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	32
3.4.3 Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	32
3.4.4 (Des)investeren in vastgoed	32
3.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten	33

3.4.6	Overige prestaties	33
4	Presteren volgens belanghebbenden	35
4.1	Inleiding	37
4.2	Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie	37
4.3	Prestaties en beoordeling	37
4.3.1	Prestaties	37
4.3.2	Kwalitatieve beoordeling	39
5	Presteren naar Vermogen	43
5.1	Inleiding	45
5.2	Financiële continuïteit	45
5.2.1	Vermogenspositie	45
5.2.2	Middelen	46
5.2.3	Sturen op kasstromen	46
5.3	Financieel beheer	48
5.3.1	Planning en controle-cyclus	48
5.3.2	Treasurymanagement	49
5.4	Doelmatigheid	49
5.4.1	Doelstellingen	49
5.4.2	Netto bedrijfslasten	50
5.5	Vermogensinzet	50
5.5.1	Visie op maatschappelijk rendement	50
5.5.2	Vergroten van vermogen	51
5.5.3	Maximale inzet van vermogen	52
5.6	Prestaties en beoordeling	52
6	Presteren ten aanzien van Governance	55
6.1	Inleiding	57
6.2	Besturing	57
6.2.1	Plan	57
6.2.2	Check	58
6.2.3	Act	58
6.3	Intern toezicht	58
6.3.1	Functioneren van de Raad van Toezicht	58
6.3.2	Toetsingskader	60
6.3.3	Governance code	61
6.4	Externe Legitimatie	61
6.5	Prestaties en beoordeling	62
	Bijlagen	63
	Bijlage 1: Betrokken personen	65
	Bijlage 2: Bronnenlijst	66
	Bijlage 3: Gedetailleerde weergave presteren naar ambities en presteren naar opgaven	67
	Bijlage 4 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	90

Voorwoord

Het visitatiestelsel

Visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 4.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- huisvesten van de primaire doelgroep;
- kwaliteit van de woningen en het woningbeheer;
- huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen/ voorzieningen;
- (des)investeren in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten;

De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

- de eigen ambities en doelstellingen;
- de opgaven in het werkgebied;
- de normen van de belanghebbenden;
- de financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie;
- de governance.



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

Bij TBV Wonen zijn de prestaties beoordeeld over de periode 2008 tot en met 2012. Feitelijk gaat het in deze visitatie om een beoordelingsperiode van vijf jaar in plaats van vier jaar. Met de voorgaande visitatie zijn de jaren 2004 tot en met 2007 beoordeeld. In 2008 is gestart met een nieuwe ondernemingsplan voor de periode 2008 tot 2013. Gezien de looptijd van het ondernemingsplan en het feit dat de vorige visitatie tot en met 2007 heeft beoordeeld, is er voor gekozen om het jaar 2008 in deze visitatie mee te nemen. Door het jaar 2008 mee te nemen is beter zicht op de mate waarin de ambities van het ondernemingsplan 2008 tot 2013 zijn gerealiseerd.

Maatschappelijke visitatie TBV Wonen– de aanpak van Ecorys

TBV Wonen heeft Ecorys in 2012 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode maart tot en met juni 2013. De visitatiecommissie van Ecorys bestond uit Geert Jan Klein Bluemink, Rob Out en Marleen Roekx. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Desk research												
Startbijeenkomst												
Interne interviews												
Belanghebbenden												
Concept rapport												
Interne bespreking												
Eindpresentatie												
Eindrapport												

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt de onderstaande meetschaal conform de 4.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. Het ijkpunt is een 7: ruim voldoende.

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

7 = 100%

Leeswijzer

Deel 1 omvat de totaalbeoordeling en recensie. Hierin zijn de recensie, de spinnenwebben en de beoordelingstabel opgenomen.

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van TBV Wonen.

Bijlagen:

1. Betrokken personen (intern en extern);
2. Bronnenlijst;
3. Uitwerking Presteren naar Ambities en Opgaven;
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

Recensie

TBV Wonen heeft over het geheel van de visitatie ruim voldaan aan de norm waartegen de prestaties van woningcorporaties op basis van de vastgestelde visitatiemethodiek worden afgezet. Dit geldt voor alle onderdelen: het presteren naar Ambities en Opgaven, de prestatie volgens Belanghebbenden, het presteren naar Vermogen en de invulling van het begrip Governance. Met een verspreid bezit over de stad, waarbij TBV Wonen vrijwel nergens dominant in een bepaalde wijk of buurt aanwezig is, is de corporatie er goed in geslaagd een volwaardige, herkenbare en betaalbare dienstverlening aan te bieden tot tevredenheid van huurders en belanghebbenden.

Terugkijkend kan geconcludeerd worden dat TBV Wonen in zeer belangrijke mate invulling geeft aan de opgaven die zij zichzelf heeft opgelegd en die voortvloeien uit afspraken met haar stakeholders. Belanghebbenden beoordelen de maatschappelijke prestaties die de corporatie levert als goed. Daarbij geldt dat TBV Wonen een financieel gezonde corporatie is, waar de financiële sturing en inzet van vermogen goed op orde is.

De mate van efficiency waarmee TBV Wonen de geleverde prestaties behaalt is prijzenswaardig. De corporatie gaat doelmatig met haar (financiële) middelen om. Deze efficiency en doelmatigheid blijkt bijvoorbeeld uit de relatief lage bedrijfslasten per verhuureenheid. Deze liggen aanzienlijk lager dan wat landelijk geldt.

De kwaliteit van het management is goed en verklaart voor een belangrijk deel waarom TBV Wonen een vitale corporatie is die opgewassen is tegen de taken en uitdagingen waarvoor zij zich gesteld ziet. Eenzelfde kan gesteld worden voor de governance en specifiek de toezichthoudende rol van de Raad van Toezicht. Een aandachtspunt in dit verband is het verbeteren van de verslaglegging van communicatie (per email) tussen bestuur en Raad van Toezicht buiten formele contactmomenten om.

TBV Wonen heeft haar doelstellingen aangepast op de economische situatie. De markt volgend, zijn tijdig de verkoopdoelstellingen neerwaarts bijgesteld. Men maakt zich hiermee minder afhankelijk van de (niet realiseerbare) inkomsten. Ten aanzien van (des)investeren in vastgoed, een prestatieveld waar de corporatie goed in presteert, gaat het beleid niet ten koste van de primaire doelgroep.

Inhoudelijk weet de corporatie waar ze het over heeft en communiceert hier gedegen over. De relatie wordt dan ook vanuit de belanghebbenden aangeduid als goed; TBV Wonen wordt gezien als een robuuste, degelijke en professionele partner. De corporatie handelt sterk in samenspraak met haar belangrijkste maatschappelijke partijen (huurders, gemeenten, corporaties, zorgorganisaties, etc.), waarbij een gezamenlijk gedragen visie op de opgaven binnen de driehoek gemeente, corporaties en zorgorganisaties wordt nagestreefd, zonder de eigen verantwoordelijkheid van de corporatie uit het oog te verliezen. TBV werkt expliciet aan het verder ontwikkelen aan een herkenbaar profiel waarin het accent verlegd wordt van een vastgoedorganisatie naar een dienstverlenende 'klantcorporatie'. Het meenemen van huurders in de overwegingen die tot beleid leiden is daarbij een aandachtspunt.

TBV Wonen acteert sterk in zorg vastgoed. De recessie en beleidswijzigingen in de zorgsector zorgen er voor dat de relaties met zorgpartijen waaraan TBV Wonen huisvesting levert, onder druk kunnen komen te staan. Een zakelijke benadering in deze blijft geboden.

Het beleid van TBV Wonen in economisch moeilijke tijden getuigt van realiteitszin. Tegelijk innoveert men en draagt men bij aan de noodzakelijke stedelijke ontwikkeling in een studentenstad (Talent Square). Hoewel niet zonder risico's, biedt het project een wenkend perspectief, voor zowel gebruikers, universiteit als Tilburg zelf.

De visitatiecommissie constateert dat TBV Wonen doet waarvoor het toegerust is en dat ook goed doet. Daarbij valt op dat er sprake is van een evenwichtige score op de verschillende prestatievelden. Hieruit blijkt dat de ambities op alle relevante terreinen tot prestaties leiden, waarbij kwaliteit een kernbegrip is. Er is geen reden om eraan te twifelen dat TBV Wonen succesvol zal zijn in het bedienen van de doelgroep(en) de komende jaren, zakelijk en doelmatig. Als zodanig kan menige corporatie zich hier nog aan spiegelen.

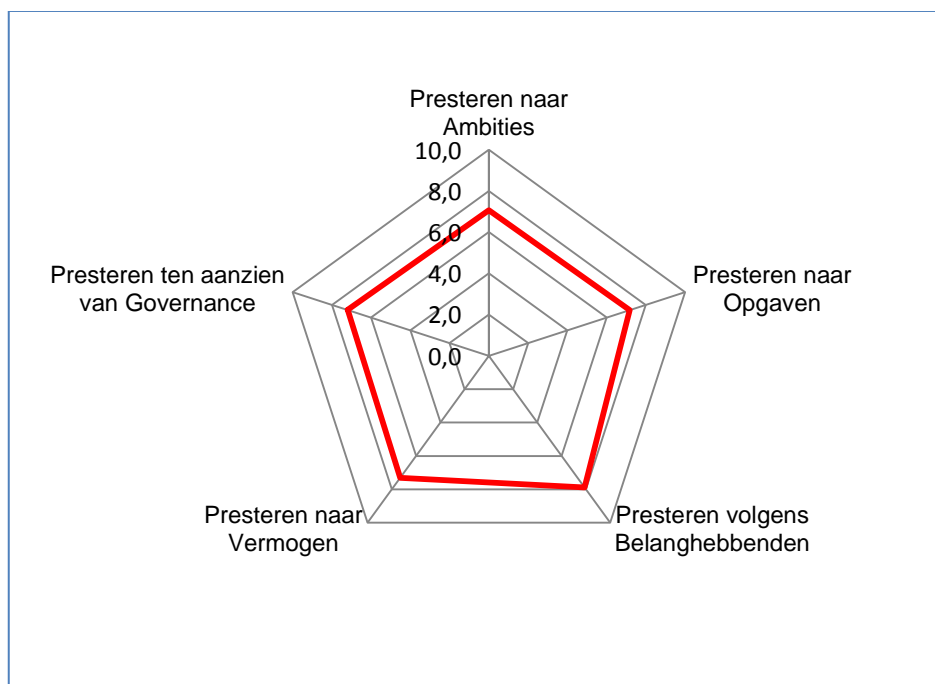
De visitatiecommissie stelt tenslotte vast dat TBV Wonen alle reden heeft om trots te zijn op haar prestaties en is van mening dat zij dit, in sterkere mate dan tot nu toe het geval is, mag uiten.

Samenvatting

7,4

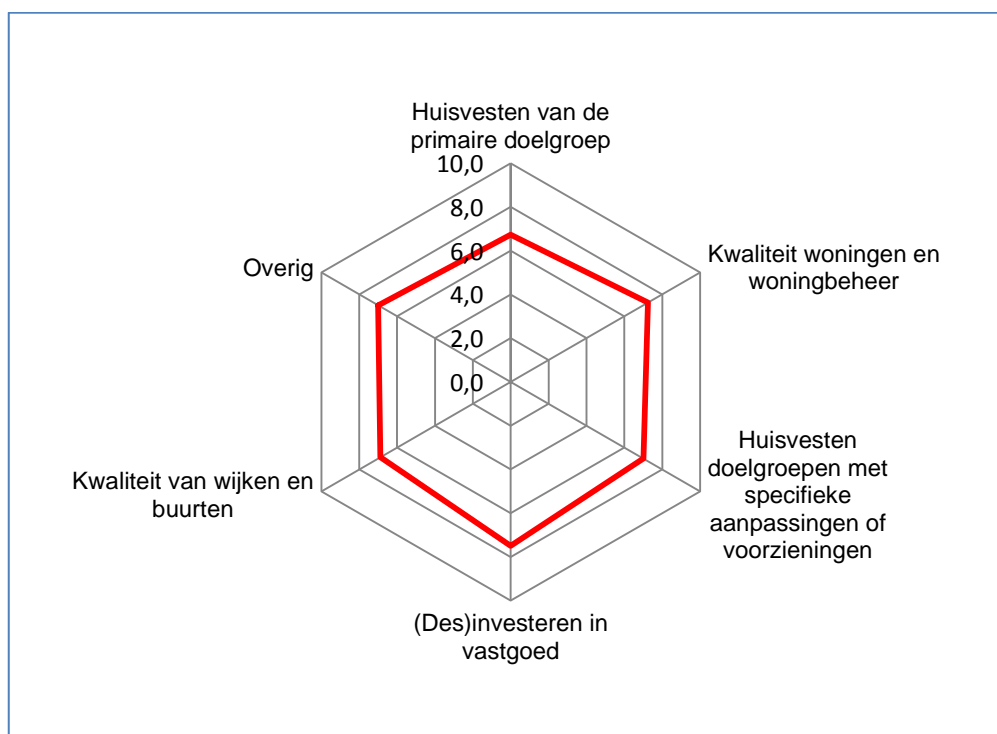
TBV Wonen heeft over het geheel van de visitatie gemiddeld een 7,4 behaald. Het maatschappelijk presteren is in het licht van de visitatiemethodiek daarmee beoordeeld als ruim voldoende en ligt boven de norm van de visitatiemethodiek. TBV Wonen krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

- Ruim voldoende, indien het referentiekader Presteren naar Ambities is (7,1);
- Ruim voldoende, indien het referentiekader Presteren naar Opgaven is (7,2);
- Goed, waar het Presteren volgens Belanghebbenden betreft (7,9);
- Ruim voldoende, waar het gaat om Presteren naar Vermogen (7,4);
- Ruim voldoende, wat betreft de invulling van de Governance (7,2).



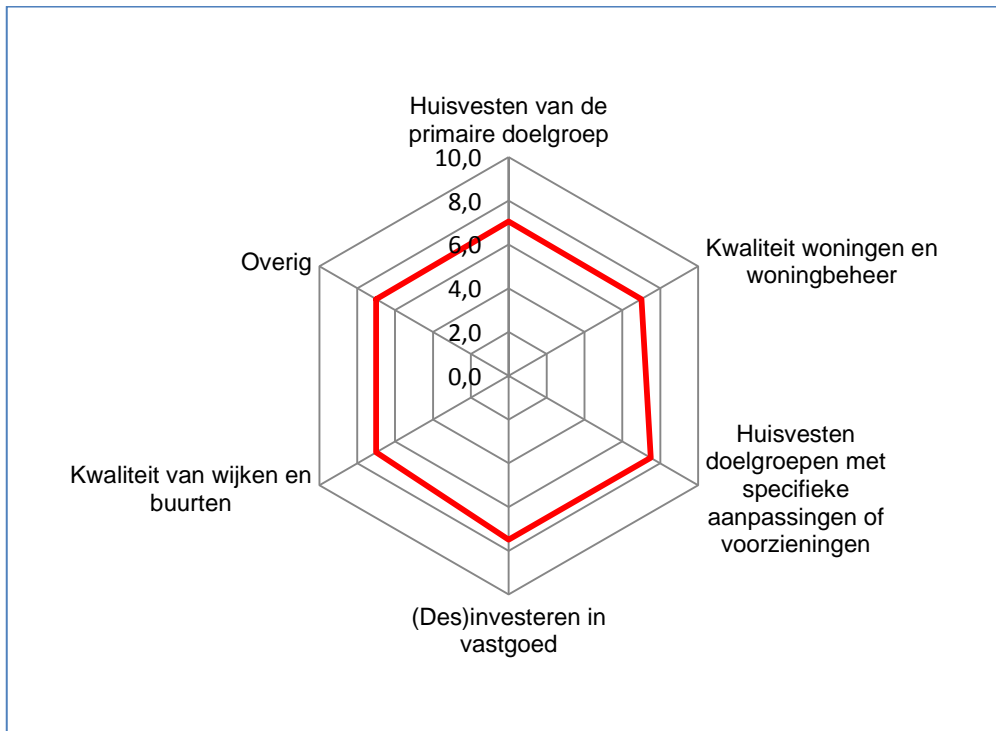
Presteren naar Ambities

TBV Wonen scoort ten aanzien van het Presteren naar Ambities een ruime voldoende. Op alle prestatievelden worden ruim voldoende tot zelfs goede cijfers gehaald. Het cijfer op het gebied van (des)investeren in vastgoed ligt met een 7,5 zelfs ruim boven de norm van de visitatiemethodiek. De corporatie heeft niet alleen haar tijdig bijgestelde ambitie gehaald, maar ook de oorspronkelijke ambitie voor een groot deel waargemaakt, waardoor haar nieuwbouwprestatie fors mag worden genoemd. Ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep en kwaliteit van wijken en buurten ligt het cijfer gemiddeld net iets onder de zeven. Dit heeft te maken met de soms hoge ambitie die niet altijd kon worden waargemaakt. Het ondernemingsplan Ruimte voor Mensen dat gedurende de visitatieperiode centraal stond heeft inmiddels zijn looptijd volbracht. Nagenoeg op alle ambities zijn maatschappelijke prestaties geleverd en de corporatie heeft dan ook in hoge mate invulling weten te geven aan de eigen ambities.



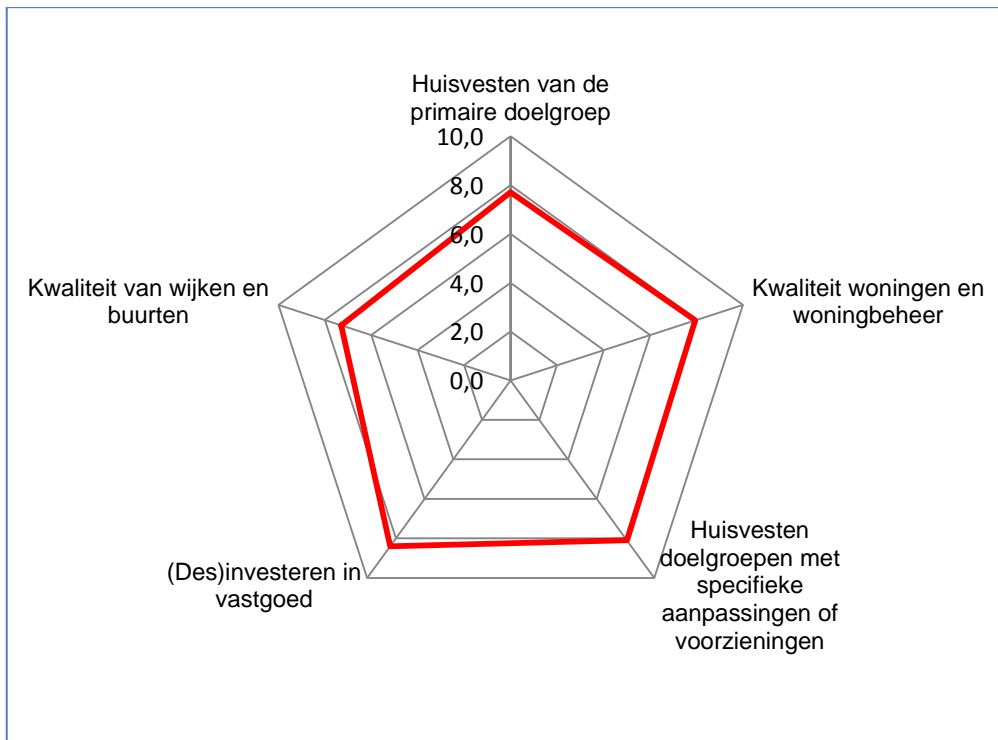
Presteren naar Opgaven

De opgaven van TBV Wonen zijn vastgelegd in de prestatieafspraken tussen de Tilburgse corporaties en de gemeente Tilburg voor de gehele periode waar de maatschappelijke visitatie betrekking op heeft. Terugkijkend kan geconcludeerd worden dat TBV Wonen in belangrijke mate invulling geeft aan de aanwezige opgaven. Ook de gemeente geeft aan dat de samenwerking met de Tilburgse corporaties ten aanzien van de opgaven uitzonderlijk is. In deze samenwerking neemt TBV Wonen haar volle verantwoordelijkheid en deel van de opgave. Kijken we naar de kwaliteit van woningen en woningbeheer, investeren in vastgoed en huisvesten van bijzondere doelgroepen dan zien we dat TBV Wonen goede prestaties neerzet, door de investeringen in de kwaliteit van het bezit, de inzet op nieuwbouwproductie en realisatie van bijzonder vastgoed, waaronder zorgcomplexen en levensloopbestendige woningen. Ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten heeft TBV Wonen in geen enkele wijk of buurt een dominante positie en zijn de opgaven als zodanig voor TBV Wonen wat minder groot dan voor de andere corporaties. Desondanks geeft TBV Wonen naar behoren invulling aan de afspraken, hoewel zij zich daarin wat meer aan de fysieke dan aan de sociale kant begeeft.



Presteren volgens Belanghebbenden

De maatschappelijke prestaties van TBV Wonen worden door de belanghebbenden gemiddeld gewaardeerd met een 7,9. Met uitzondering van het prestatieveld kwaliteit van wijken en buurten liggen de scores op alle velden rond de 8. Belanghebbenden beoordelen de maatschappelijke prestaties die de corporatie levert daarmee als goed. Zij beschrijven TBV Wonen als degelijk, betrouwbaar, professioneel en toegankelijk. Kwaliteit vormt een kernbegrip in de duiding van de corporatie. Belanghebbenden kennen de hoogste score toe aan investeren in vastgoed, door de nieuwbouwprestatie die de corporatie de afgelopen jaren heeft neergezet, ook als het gaat om de realisatie van woonzorgcomplexen. De kwaliteit van wijken en buurten wordt met een 7,3 relatief het laagst beoordeeld. Hierover zijn de meningen wat verdeeld. Belanghebbenden vinden dat de corporatie haar verantwoordelijkheid neemt op dit vlak, maar een deel van de belanghebbenden is van mening dat corporatie meer zou kunnen doen op het sociale vlak. Het gaat dan om projecten in relatie tot bijvoorbeeld het bevorderen van sociale stijging en emancipatie van bewoners.



Presteren naar Vermogen

Presteren naar Vermogen is conform de visitatiemethodiek beoordeeld langs de invalshoeken financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en vermogensinzet. TBV Wonen is een financieel gezonde corporatie, waar de financiële sturing en inzet van vermogen goed op orde is. Dit leidt dan ook tot een gemiddelde score van een 7,4 en daarmee ruim voldoende beoordeling op dit onderdeel van de visitatie. De corporatie kent een gezonde vermogenspositie en de kasstromen zijn duurzaam positief. TBV Wonen stuurt op alle kasstromen en het gewijzigde beleid ten aanzien van de kasstromen heeft zijn vruchten afgeworpen, dat zichtbaar is in de ontwikkeling van de rentedekkingsgraad en het meerjarenkasstroomoverzicht.

De planning- en controlcyclus is bij TBV Wonen professioneel ingericht met daarbinnen voldoende checks en balances. TBV Wonen beschikt over heldere kaders en tussentijdse rapportages, waarbinnen risicomanagement voldoende aandacht krijgt. Kijken we naar de mate waarin TBV Wonen de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, dan is zichtbaar dat TBV Wonen daarin boven de norm van de visitatiemethodiek presteert. Behalve dat de corporatie nadrukkelijk stuurt op efficiëntie en kostenbewustzijn liggen de bedrijfslasten per verhuureenheid aanzienlijk lager dan wat landelijk geldt. TBV Wonen is een actieve corporatie die haar vermogen zichtbaar aanwendt voor maatschappelijke prestaties. Ten aanzien van investeringen hanteert TBV Wonen een financieel kader waarin rendementseisen zijn vastgelegd naar type vastgoed. Als het gaat om sturen op maatschappelijk rendement dan heeft de corporatie daarin stappen gezet in relatie tot het monitoren en vastleggen daarvan, maar is er in mindere mate sprake van verantwoording en sturing op dit vlak. Al en met al is TBV Wonen een financieel gezonde en professioneel ingerichte corporatie die naar mening van de visitatiecommissie haar vermogen ruim voldoende inzet om tot maatschappelijke prestaties te komen, zonder dat dit de financiële continuïteit in gevaar brengt.

Governance

De visitatiecommissie constateert dat de Governance binnen TBV Wonen goed op orde is. Strategische en tactische doelen alsook operationele resultaten zijn transparant en meetbaar. Daar waar monitoring op genoemde terreinen daar aanleiding toe geeft wordt bijgestuurd. De mening van de klant en andere belanghebbenden wordt gehoord en wordt meegewogen in de beleidsformulering. De Raad van Toezicht functioneert adequaat en het samenspel met de directie is naar behoren. Mede door de kwaliteit van de aan de Raad voorgelegde informatie is sprake van een harmonieus samenspel, waarbij voldoende ruimte is voor kritische vragen en opmerkingen. Een aandachtspunt is de verslaglegging van overleg buiten de formele contactmomenten om, bijvoorbeeld wanneer gebruik wordt gemaakt van e-mail.

De kwaliteit van het management is goed en verklaart voor een belangrijk deel waarom TBV Wonen een vitale corporatie is die opgewassen is tegen de taken en uitdagingen waarvoor zij zich gesteld ziet.

Integrale beoordelingstabel

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Gemiddeld cijfer	Gewicht	Gewogen cijfer
<i>Presteren naar Ambities</i>									
	6,7	7,3	7,0	7,5	6,9	7,0	7,1	100%	7,1
<i>Presteren naar Opgaven</i>									
	7,1	7,0	7,5	7,5	7,0	7,0	7,2	n.v.t.	7,2
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
	7,7	8,0	8,1	8,4	7,3	-	7,9	n.v.t.	7,9
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit	Vermogenspositie						7,5	20%	1,5
	Middelen						7,0		
	Sturing op kasstromen						7,5		
Financieel beheer	Planning en controle-cyclus						7,5	20%	1,5
	Treasurymanagement						7,0		
Doelmatigheid							8,0	20%	1,6
Vermogensinzet	Visie op maatschappelijk rendement						6,5	40%	2,8
	Vergroten van vermogen						7,5		
	Maximale inzet vermogen						7,0		
Eindcijfer voor Vermogen									7,4
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>									
Besturing	Plan						7,5	33%	2,4
	Check						7,5		
	Act						7,0		
Intern toezicht	Functioneren RvC						7,0	33%	2,3
	Toetsingskader						7,0		
	Governance Code						7,0		
Externe legitimatie							7,5	33%	2,5
Eindcijfer voor Governance									7,2
Geïntegreerd eindoordeel									7,4

1 TBV Wonen

1.1 Profiel

TBV Wonen is een woningcorporatie met een bezit van ruim 6.500 wooneenheden in de gemeente Tilburg. Daarnaast heeft de corporatie zo'n 600 garages en enkele bedrijfsruimten/winkels en objecten betreffende maatschappelijk vastgoed in bezit. Het bezit van TBV Wonen ligt verspreid over de stad, waardoor TBV Wonen niet dominant in een bepaalde wijk of buurt aanwezig is. De corporatie ziet het aanbieden van betaalbare en kwalitatief goede woningen als haar kerntaak, waarbij specifieke aandacht uitgaat naar ouderen, gehandicapten en anderen die zorg en aandacht vragen. Leefbaarheid, veiligheid, zorg en welzijn staan daarbij voorop. De corporatie behoort, volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), tot de referentiegroep middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties.

1.2 Bezit

De woningvoorraad van TBV Wonen bestaat voor het grootste deel uit gestapelde woningen. Het aandeel eengezinswoningen ligt aanzienlijk lager dan het landelijk gemiddelde. De gestapelde bouw bestaat voor een groot deel uit meergezinswoningen met lift en hoogbouw. Dit aandeel ligt aanzienlijk hoger dan het landelijk beeld. Ook heeft TBV Wonen een relatief groot aandeel onzelfstandige wooneenheden in bezit, wat verband houdt met het zorgvastgoed dat TBV Wonen in bezit heeft. Van de woningvoorraad is een kwart in de jaren '70 gebouwd. Daarnaast heeft TBV Wonen relatief veel jong bezit, gebouwd vanaf het jaar 2000. Het overige bezit is wat betreft bouwperiode redelijk verspreid over de overige jaren.

Tabel 1.1 Woningbezit TBV Wonen

Type woningen	TBV Wonen	Landelijk
Eengezinswoningen	29,5%	43,2%
Meergezinswoning zonder lift t/m 4 lagen	17,5%	26,4%
Meergezinswoning met lift	21,3%	13,7%
Hoogbouw	23,8%	11,1%
Onzelfstandige overige wooneenheden	7,9%	5,6%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: Corporatie in Perspectief, TBV Wonen, 2012, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

De woningen van TBV Wonen hebben een gemiddeld huurprijsniveau van € 434 per maand. Dit is 72,3% van de maximaal toegestane huur. Hiermee liggen zowel de huurprijs als het percentage maximaal toegestane huur ongeveer gelijk met corporaties in de referentiegroep (€ 426 en 70,6%) en het landelijk beeld (€ 433,- en 70,2%). Wat betreft gemiddeld puntenaantal is te zien dat de gemiddelde woning van TBV Wonen meer punten krijgt in het woningwaarderingssysteem dan woningen van de referentiegroep, maar wat minder dan landelijk gemiddeld. Voorgaande betekent dat op basis van de maximaal toegestane huur de gemiddelde prijs-kwaliteitverhouding van de woningen van TBV hoger ligt dan de referentiegroep.

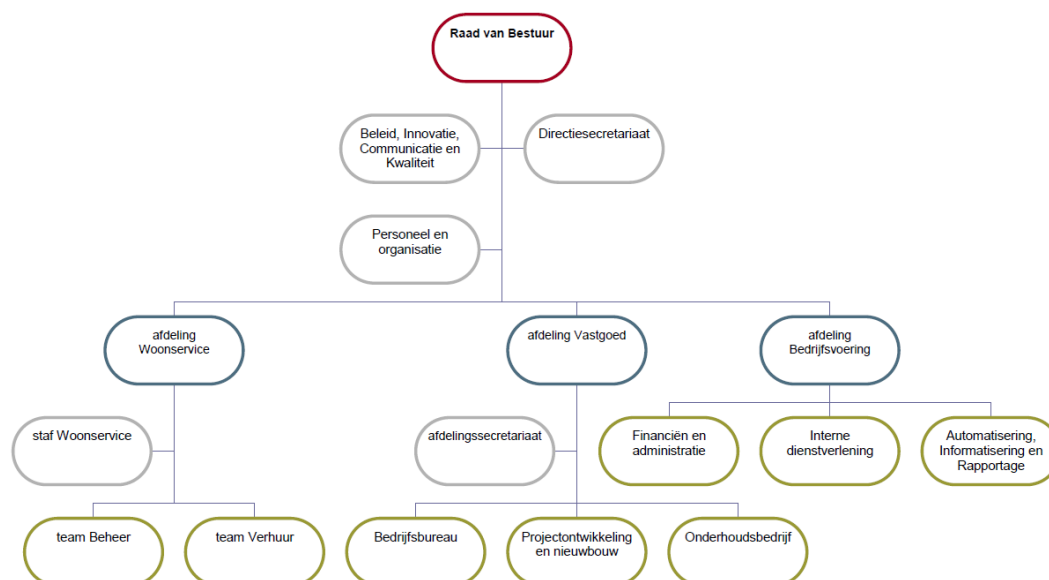
Het aandeel woningen dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2011 respectievelijk 14,4% en 72,7 %. TBV Wonen heeft ten opzichte van de corporaties in de referentiegroep en de gemiddelde landelijke corporatie een relatief hoog aandeel betaalbare woningen en dure woningen in portefeuille.

1.3 Organisatie

1.3.1 Organisatiestructuur

TBV Wonen heeft ruim 90 personeelsleden in dienst. Het dagelijks bestuur van de stichting wordt gevormd door een directeur-bestuurder. De manager Vastgoed bekleedt tevens de functie van adjunct-directeur. In de werkzaamheden wordt het bestuur bijgestaan door een drietal stafafdelingen en een drietal lijnafdelingen. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de bedrijfsvoering en het gevoerde beleid. Het organogram ziet er als volgt uit.

Figuur 1.1 Organogram



Bron: Jaarverslag 2011.

1.3.2 Verbindingen

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de algemene zaken bij, in en aan de corporatie verbonden rechtspersonen. Deze zijn:

- TBV Triborgh Bouwontwikkeling BV
- Triborgh Bouwontwikkeling VOF
- Triborgh Koolhoven BV
- Koolhoven Beheer BV
- Grondexploitatie maatschappij Koolhoven CV
- Triborgh Vastgoed BV
- Stadsontwikkelingsmaatschappij Tilburg BV
- Stichting Woning in Zicht

De corporatie kijkt kritisch naar het nut en noodzaak van de verbindingen en heeft de risico's ten aanzien van de verbindingen zoveel mogelijk in kaart gebracht. Het gestorte vermogen in de verbindingen is beperkt, risico's liggen voornamelijk in de verplichtingen. In het jaarverslag 2012 is ten aanzien van de verbindingen het volgende opgenomen: Via TBV Holding BV en TBV Triborgh Bouwontwikkeling BV participeert TBV Wonen in VOF Triborgh Piushaven, Udenhout & Koolhoven en Triborgh Koolhoven BV. Gelet op de problemen op de woningmarkt en de risico's van projectontwikkeling zal TBV Wonen haar participatie in Triborgh in 2013 nader beoordelen. Het financiële risico voor TBV Wonen bedraagt ongeveer € 2,7 miljoen.

2 Presteren naar Ambities



2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van TBV Wonen wordt beoordeeld, is naar de eigen ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de zelf geformuleerde ambities en daaruit volgende doelstellingen. Hierbij wordt, conform de visitatiemethodiek, globaal omschreven wat de prestaties zijn. Deze prestaties vormen tevens de basis voor de hoofdstukken Presteren naar Opgaven en Presteren volgens Belanghebbenden. Aan de hand van de prestaties en ambities wordt vervolgens een beoordeling gegeven ten aanzien van Presteren naar Ambities.

2.2 Prestaties

Aan de hand van jaarverslagen, kwartaalrapportages en andere documenten zijn de belangrijkste prestaties van TBV Wonen in de afgelopen vier jaar beschreven. Een gedetailleerde koppeling tussen de prestaties en de ambities staat weergegeven in bijlage drie.

2.2.1 Prestatievelden

TBV Wonen heeft in de periode waar de visitatie betrekking op heeft, op alle prestatievelden van de visitatiemethodiek prestaties geleverd. Het huisvesten van de primaire doelgroep geeft de corporatie vorm door binnen de convenantafspraken met de gemeente een kernvoorraad van voldoende grootte aan te houden. Daarnaast is in 2011 98% van de vrijkomende woningen toegewezen aan mensen met een inkomen lager dan €33.614. Hiermee wordt ruimschoots aan Europese regelgeving voldaan. In relatie tot de betaalbaarheid, heeft TBV Wonen gedurende de visitatieperiode, de doelstelling geformuleerd dat huurders van TBV Wonen niet in armoede leven. Hier is onder andere invulling aangegeven door huurders, die te maken krijgen met een plotselinge inkomensdaling, actief te ondersteunen middels overbruggingsmaatregelen. Daarnaast zijn energetische maatregelen gekoppeld aan armoede. In relatie tot de schuldhulpverlening zet TBV Wonen zich in om huurachterstanden zoveel mogelijk te voorkomen. Het project Zicht op uw Budget en het preventief aanbieden van een woonlastenadvies zijn hier voorbeelden van. Verder vindt samenwerking plaats met het bureau Schuldhulpverlening. Om het eigen woningbezit te bevorderen verkoopt TBV Wonen woningen vanuit het bestaande bezit, waarvan een deel aan zittende huurders. Hierbij zet TBV Wonen de sociale koopconstructie Koopgarant in.

In het licht van de kwaliteit van woningen en woningbeheer heeft TBV Wonen gedurende de visitatieperiode jaarlijks tussen de 7 en 10 miljoen euro geïnvesteerd in de kwaliteit van het bezit. Door de investeringen in het verleden is de kwaliteit van het bezit goed op orde en zijn de onderhoudskosten de laatste jaren gedaald. TBV Wonen vindt het belangrijk dat huurders in een veilige woning wonen. De inspanningen in de periode 2009-2012 hebben ertoe geleid dat alle woningen van TBV Wonen zijn voorzien van het Politie Keurmerk Veilig Wonen¹. Op het gebied van energie en duurzaamheid heeft de corporatie zich ten doel gesteld om een milieubewuste organisatie te zijn die durft te experimenteren met innovatieve ontwikkelingen. Als experiment heeft TBV Wonen in 2011 acht energieneutrale woningen opgeleverd, waarvoor de corporatie de Energiesprongprijs heeft gewonnen. Daarnaast worden alle nieuwbouwwoningen duurzaam en toekomstgericht opgeleverd en voert TBV Wonen de nodige maatregelen uit in het bestaande bezit om de energielabels te verbeteren. TBV Wonen hecht veel waarde aan de kwaliteit van de dienstverlening en investeert zichtbaar in het verbeteren van de dienstverlening. Over alle jaren is TBV Wonen in het bezit van het KWH-huurlabel, waarvoor zij op alle onderdelen goede resultaten behaald. Alleen op het gebied van klachtenafhandeling liggen de scores wat lager.

¹ Met uitzondering van woningen die binnen vijf jaar uit de exploitatie worden genomen.

Daarnaast monitort TBV Wonen ook zelf de klanttevredenheid als het gaat om de afhandeling van service- en reparatieverzoeken, maar ook door imago onderzoek en tevredenheidsonderzoek onder huurders en andere belanghebbenden. Met het nieuwe ondernemingsplan 2013-2016 legt TBV Wonen de lat nog wat hoger op dit vlak door zich te positioneren als Klantencorporatie waarbij de corporatie wil bereiken dat huurders de dienstverlening als goed tot zeer goed kwalificeren.

Het huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen is een speerpunt van TBV Wonen. De corporatie heeft in de periode waar de visitatie betrekking op heeft drie woonzorgcentra in Tilburg opgeleverd². Het gaat om de projecten Joannes Zwijsen, Jozefzorg en Zonnehof. Daarnaast heeft de corporatie nog diverse andere projecten opgeleverd zowel voor senioren als voor mensen met een verstandelijke beperking. Bij de realisatie van meergezinswoningen worden alle appartementen levensloopbestendig ontwikkeld. Naast nieuwbouw investeert TBV Wonen ook in het bestaande bezit ten behoeve van het langer zelfstandig kunnen wonen van mensen. Hiertoe zijn in diverse complexen opplusmaatregelen uitgevoerd. Als het gaat om het bieden van voorzieningen zet TBV Wonen zich in om Domotica aan te bieden in woningen en voorzieningen te realiseren in complexen. Gedurende de visitatieperiode was TBV Wonen voornemens om vier ontmoetingsruimten te realiseren. Dit bleek echter financieel niet haalbaar, daar er onvoldoende draagvlak onder bewoners bestond om bij te dragen in de kosten van het beheer van dergelijke ruimten. In 2012 is het gelukt om in de Hoffmannflat een ontmoetingsruimte te realiseren op initiatief van bewoners en met ondersteuning van de corporatie.

Als het gaat om (des)investeren in vastgoed heeft TBV Wonen in de periode 2008-2012 totaal 840 nieuwbouwwoningen opgeleverd. In het licht van de economische crisis en politieke ontwikkelingen heeft TBV Wonen het nodige aan vastgoed gerealiseerd in Tilburg. Ten aanzien van herstructurering heeft TBV Wonen geïnvesteerd in de aanpak van de Bouwmeesterbuurt, door zowel renovatie als nieuwbouwwontwikkelingen. Binnen Tilburg participeert TBV Wonen in de Stadsontwikkelingsmaatschappij. Binnen deze samenwerking wordt geïnvesteerd in historisch vastgoed.

Door het opstellen van buurtvisies werkt TBV Wonen wijkgericht aan de kwaliteit van wijken en buurten. TBV Wonen zet zich waar mogelijk in bij de aanpak van leefbaarheidsvraagstukken in combinatie met armoedebestrijding. De corporatie investeert zowel in de fysieke als sociale kant van leefbaarheid. Op het fysieke vlak heeft TBV Wonen onder andere aandacht voor een schone en veilige leefomgeving door de inzet van Woonzorgservice in de wijk, waarvan TBV Wonen uren afneemt voor onderhoud van achterpaden en schoonmaakwerkzaamheden. In 2012 is het tuinbeleid opgesteld en is er een pilot uitgevoerd. Ten aanzien van de veiligheid investeert TBV Wonen in het aanbrengen van het Politie Keurmerk Veilig Wonen. Als het gaat om de sociale kant van leefbaarheid participeert de corporatie in verschillende samenwerkingsverbanden waaronder het Tilburgs Akkoord en de Maatschappelijke Ontwikkelings Maatschappij. De taak van het MOM is om bestaande initiatieven aan elkaar te verbinden en te coördineren. Het gevolg hiervan is dat de projecten elkaar versterken en daardoor nog succesvoller worden. Verder organiseert TBV Wonen, veelal in samenwerking met wijkorganisaties en bewoners, activiteiten in de buurt om de sociale cohesie te vergroten. TBV Wonen zet diverse instrumenten in om overlast in buurten tegen te gaan door de inzet van buurtbemiddeling, buurtregie en in extreme situaties kunnen mensen terecht in Skaeve Huse, dat voorziet in de huisvesting voor veroorzakers van extreme overlast.

² Laatste oplevering vindt plaats in 2013.

2.2.2 Projecten

In deze paragraaf zijn enkele projecten toegelicht.

Talent Square

Aan de Hart van Brabantlaan in het Tilburgse Spoorzonegebied realiseert TBV Wonen het project Talent Square dat bestaat uit ruim 700 appartementen en 1.000 m² commerciële ruimte. TBV Wonen realiseert hier appartementen voor studenten, werkenden en buitenlandse kenniswerkers (250 onzelfstandige kamers van 18 m² en zo'n 456 zelfstandige woningen van 24 m²). Bij de onzelfstandige kamers met ieder eigen sanitair zitten vijf studenten in een groep. Naast de studentenwoningen zijn er diverse bedrijfsruimtes te koop en/of te huur. Ook komen er diverse diensten en activiteiten die zich specifiek op de jonge talenten richten. Met dit project draagt de corporatie bij aan de opgave die er in Tilburg ligt ten aanzien van studentenhuysvesting.



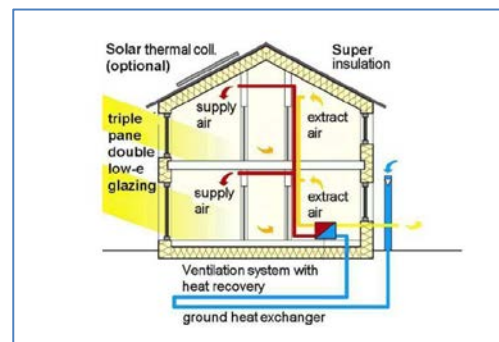
Woonzorgcentrum Joannes Zwijzen

Omdat het voormalige Fraterhuis niet meer voldeed aan de eisen van deze tijd is een nieuw woonzorgcentrum Joannes Zwijzen aan de Burgemeester Brokxlaan gerealiseerd. Hierin zijn verpleeg- en verzorgingshuisplaatsen, appartementen voor religieuzen, seniorenappartementen, een parkeergarage en een kapel ondergebracht. Op de begane grond zijn diverse voorzieningen voor de wijk aanwezig zoals bijvoorbeeld kinderdagverblijf Willem, een huisartsenpost en een restaurant met wijkfunctie. Binnen dit project heeft TBV Wonen 28 aanleunwoningen, 124 intramurale verpleeg- en verzorgplaatsten en 35 appartementen gerealiseerd.



Passief huisproject Groenewoud

In 2011 zijn acht woningen opgeleverd in het kader van het passief huisproject. Door toepassing van de zogenaamde 'passiefhuismethode' zijn de woningen zeer energiezuinig gemaakt (nog zuiniger dan A-label). De buitenste schil van de woningen is vervangen door een nieuwe, zeer dikke, isolerende buitenkant. Hierdoor blijft het met de minimale inzet van energie, het comfort maximaal in huis en leiden de maatregelen tot een geschatte besparing van 75% van het vroegere gasverbruik. De woningen worden door een zonneboiler voorzien van warm water. Na oplevering wordt het energieverbruik een jaar lang gemonitord. Het vermoeden bestaat dan de berekende besparing van 70% op het gasverbruik inderdaad gehaald gaat worden waardoor de ingrijpende maatregelen voor de bewoners een lagere energierekening als resultaat hebben.



2.3 Beleidskader

Gedurende de periode waarover de maatschappelijke visitatie terugblijkt, heeft TBV Wonen de ambities en doelstellingen vastgelegd in overkoepelend beleid. Hieronder wordt in hoofdlijnen een toelichting gegeven op de missie en visie van TBV Wonen evenals de wijze waarop deze zijn vertaald in ambities.

2.3.1 Ondernemingsplan 2008-2013 'Ruimte voor mensen'

Voor de periode waar de visitatie betrekking op heeft staat het ondernemingsplan 2008-2013 'Ruimte voor mensen' centraal. In het ondernemingsplan is het strategisch beleid van de corporatie weergegeven. In Tilburg ligt een opgave op het gebied van de kwaliteit van wijken en buurten. Problemen die niet zozeer voorkomen uit de technische staat van woningen als wel uit maatschappelijke omstandigheden. Een opgave waar TBV Wonen haar bijdrage aan wil leveren. In de periode 2008-2013 staat onderstaande missie centraal:

TBV Wonen is een woningcorporatie uit Tilburg, die zich met name richt op huisvesting van mensen in Noord-Brabant die daarbij een helpende hand kunnen gebruiken. Wij investeren in nieuwbouw en onderhoud en nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid door te investeren in mensen en buurten die dat nodig hebben. Dit doen we op een nieuwe en integere manier:

- Wij bieden huisvesting aan lagere inkomensgroepen.
- Wij bieden huisvesting aan zorgbehoevenden.
- Wij bieden huisvesting aan mensen die begeleiding nodig hebben.
- Wij bieden huisvesting aan mensen ten behoeve van een leefbare, ongedeelde stad.
- Wij investeren in nieuw en bestaand vastgoed.
- Wij investeren in verbetering van de openbare ruimte en veiligheid.
- Wij investeren in het samen leven van mensen.
- Wij bieden maatschappelijke kansen aan onze bewoners.

Aan deze missie ligt de volgende visie ten grondslag. TBV Wonen pakt maatschappelijke vraagstukken op in wijken en buurten, werkt samen met instellingen in het maatschappelijk middenveld op het gebied van wonen, zorg, welzijn, onderwijs en werkt aan onderlinge samenhang en aan verbetering van het woon- en leefklimaat. Vastgoed zet de corporatie in om het leven van mensen te verbeteren. Het oppakken van maatschappelijke vraagstukken en die vertalen naar oplossingen is geen eenvoudige opgave. Dit gebeurt altijd in samenwerking met partijen in wisselende coalities afhankelijk van de gestelde opgave en problematiek. Daarnaast blijft TBV Wonen ontwikkelen en bouwen aan een afwisselende vastgoedportefeuille om te voldoen aan de ambitie om van Tilburg een stad te maken, waar alle mensen graag willen en kunnen wonen.

In het ondernemingsplan zijn onderstaande ambities en strategische doelen geformuleerd.

- Huurders van TBV Wonen kunnen langer zelfstandig blijven wonen
 - TBV Wonen realiseert drie woonzorgcentra in Tilburg
 - TBV Wonen vormt twee allianties met zorginstellingen
- Huurders van TBV Wonen leven niet in armoede
 - Huurders van TBV Wonen behoeven voor de netto huur niet meer dan 30% van hun bruto inkomen te betalen door ze een woning met een passende huur aan te bieden
 - Bij een plotselinge inkomensdaling ondersteunt TBV Wonen actief door een voorschot te verstrekken op huurtoeslag en woonkostentoeslag

- TBV Wonen ontwikkelt projecten voor een leefbare stad en gemeente woonwijken. Daarbinnen ligt het accent op woningen voor mensen die hulp nodig hebben.
 - TBV Wonen ontwikkelt (gezamenlijk) 1.200 koop/huurwoningen voor een bedrag van €225 miljoen in de komende vijf jaar
- TBV Wonen investeert in doelen met een maatschappelijk rendement
 - TBV werkt samen met drie instellingen uit het maatschappelijk middenveld om vraagstukken op te pakken en problemen op te lossen
 - TBV Wonen investeert €10 miljoen (€2 miljoen per jaar) om maatschappelijke problemen daadwerkelijk op te lossen
- TBV Wonen is een milieubewuste organisatie en durft te experimenteren met innovatieve ontwikkelingen
 - De 1.200 nieuwbouwwoningen bouwen we duurzaam en toekomstgericht, waarbij de woningen een A kwalificatie krijgen
 - Een experiment zal gestart worden om een aantal nieuwbouwwoningen CO2 neutraal op te leveren
 - Woningen (nieuwbouw en bestaand) ontvangen bij oplevering een energiecertificaat
 - Bij aanpak bestaande woningen wordt uitgegaan van vermindering van energieverbruik
- TBV Wonen zorgt voor financiële continuïteit³

Het ondernemingsplan betreft een plan op hoofdlijnen voor een periode van vijf jaar en richt zich op de strategie van de corporatie. In de jaarlijkse werk- en afdelingsplannen vindt concretisering plaats via resultaatgerichte doelstellingen.

2.3.2 Overig beleid

Als uitwerking van het ondernemingsplan is op diverse vlakken beleid geformuleerd, waaronder:

- Strategisch Vastgoedbeleid
- Huurbeleid;
- Verkoopbeleid;
- Participatiebeleid;
- Milieubeleid;
- Buurtvisies;
- Sponsorbeleid;
- ZAV-beleid.

2.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van TBV Wonen ten aanzien van de eigen ambities is gebaseerd op de volgende informatie:

- Ondernemingsplan 2008-2013 'Ruimte voor mensen';
- Jaarverslagen 2009-2012;
- Kwartaalrapportages 2009-2012.

Het referentiekader voor Presteren naar Ambities betreft het ondernemingsplan 2009-2013 'Ruimte voor mensen' en de jaarlijkse vertaling in operationele activiteiten. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage drie.

³ Deze ambitie heeft betrekking op de bedrijfsvoering en is in het kader van presteren naar ambities hier niet verder uitgewerkt, maar komt terug in het hoofdstuk presteren naar vermogen.

Tabel 2.1 Presteren naar Ambities

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	6,7
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,3
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	7,0
(Des)investeren in vastgoed	7,5
Kwaliteit van wijken en buurten	6,9
Overige prestaties	7,0
Gemiddeld	7,1

2.4.1 Huisvesten van de primaire doelgroep

6,7 TBV Wonen heeft gedurende de visitatieperiode op ruim voldoende wijze invulling gegeven aan de ambities die de corporatie heeft geformuleerd ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep. Zo heeft TBV Wonen een kernvoorraad van voldoende grootte aangehouden om aan de convenantafspraken te voldoen en zijn de doelstellingen ten aanzien van de toewijzing van voldoende woningen aan de doelgroep gehaald. In relatie tot de betaalbaarheid heeft TBV Wonen doelstellingen geformuleerd die invulling geven aan de ambitie dat huurders van TBV Wonen niet in armoede leven. Hiertoe ondersteunt de corporatie huurders die te maken krijgen met een plotselinge inkomensdaling, biedt TBV Wonen preventief woonlastenadvies en zijn energetische maatregelen aan armoedebestrijding gekoppeld. Daarnaast betrof een van de strategische doelen dat huurders van TBV Wonen voor de netto huur niet meer dan 30% van hun bruto inkomen betalen. Op dit punt lag de ambitie te hoog en bleek operationalisatie in praktijk niet haalbaar, waardoor de doelstelling niet is gehaald. Een duidelijke verantwoording is in het jaarverslag weergegeven. Verder is zichtbaar dat TBV Wonen in staat is haar doelen tijdig bij te stellen. Gezien de economische situatie heeft TBV Wonen, de markt volgend, tijdig haar verkoopdoelstellingen neerwaarts bijgesteld.

2.4.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,3 De kwaliteit van het woningbezit van TBV Wonen is goed op orde. Er wordt voldoende geïnvesteerd in het onderhoud van het bezit en de corporatie kent dan ook geen achterstallig onderhoud, noch liggen er grote opgave in het bezit. In de periode waar de visitatie betrekking op heeft is door TBV Wonen een zichtbare inspanning op het gebied van energie en duurzaamheid gepleegd. De wijze waarop de corporatie invulling heeft gegeven aan haar ambities op dit vlak is dan ook boven de norm gescoord. Niet alleen wordt geïnvesteerd in het verhogen van de energielabels van het bestaande bezit, ook heeft de corporatie laten zien dat zij durft te experimenteren met nieuwe technieken en methoden. De corporatie heeft daarvoor de Energiesprongprijs gewonnen. Daarnaast is aandacht besteed aan de bewustwording van zowel klanten als de eigen organisatie als het gaat om energie en duurzaamheid. Kijken we naar de kwaliteit van de dienstverlening dan monitort TBV Wonen de klanttevredenheid middels diverse onderzoeken. TBV Wonen is in het bezit van het KWH-huurlabel. De lat, ten aanzien van de te behalen scores op de verschillende onderdelen, legt TBV Wonen hoog voor zichzelf. Voor een deel weet de corporatie deze ambitie ook waar te maken. Ten aanzien van de klachtenafhandeling liggen de prestaties onder de eigen norm en werkt de corporatie hard aan verbetering hiervan. TBV Wonen positioneert zich met het nieuwe ondernemingsplan als Klantencorporatie en zal nog meer inzetten om de dienstverlening op een hoog niveau te krijgen.

2.4.3 Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

7,0

Op het gebied van huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen presteert de corporatie op norm van de visitatiemethodiek. TBV Wonen geeft invulling aan de voorgenomen ambities door de realisatie van woonzorgcomplexen en andere nieuwbouwprojecten voor zowel ouderen als mensen met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking. De visitatiecommissie is van mening dat de corporatie op dit vlak de nodige kennis, kunde en kwaliteit in praktijk brengt. Daarnaast investeert TBV Wonen in het bestaande bezit, zodat mensen langer zelfstandig kunnen wonen. Deze inzet krijgt in het nieuwe ondernemingsplan nog meer vorm en TBV Wonen wil bereiken dat in 2015 minimaal een derde deel van de woningvoorraad tenminste rolstoeltoegankelijk is. De afgelopen jaren heeft TBV Wonen hier als het ware al op voorgesorteerd door het opplussen van bestaande complexen en door nieuwbouwappartementen 100% levensloopbestendig op te leveren. Als het gaat om het leveren van diensten en voorzieningen biedt TBV Wonen domotica aan bewoners aan. In het licht van de eigen ambities is het TBV Wonen niet gelukt om voldoende invulling te geven aan de realisatie van ontmoetingsruimten in complexen, vanwege onvoldoende draagvlak onder bewoners.

2.4.4 (Des)investeren in vastgoed

7,5

De prestaties van TBV Wonen ten aanzien van (des)investeren in vastgoed worden met de hoogste score beoordeeld. TBV Wonen heeft gedurende de visitatieperiode in totaal 840 nieuwbouw huur- en koopwoningen opgeleverd. Gezien de recessie is de productie daarmee fors te noemen. De eigen ambitie lag ruim hoger dan het behaalde aantal. De corporatie heeft deze ambitie, in het licht van de huidige marktomstandigheden, tijdig neerwaarts bijgesteld, waardoor de jaarlijkse doelstellingen ruimschoots zijn behaald. De oorspronkelijke ambitie van 1.200 woningen zal ook worden gehaald, alleen niet binnen het tijdsbestek van het ondernemingsplan 2008-2013. Gezien nieuwbouwprestatie en professionele wijze waarop TBV Wonen invulling geeft aan de ontwikkeling van vastgoed zijn de prestaties op dit vlak als goed beoordeeld en daarmee boven de norm van de visitatiemethodiek gewaardeerd. De visitatiecommissie is van mening dat de corporatie trots kan zijn op hetgeen bereikt is de afgelopen jaren.

2.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten

6,9

Als het gaat om de kwaliteit van wijken en buurten heeft TBV Wonen grotendeels invulling gegeven aan de eigen ambities op dit prestatieveld. Door het opstellen van buurtvisies worden gerichte activiteiten uitgevoerd ten behoeve van de leefbaarheid. Daarnaast is geïnvesteerd in zowel de sociale als fysieke kant van leefbaarheid. In samenwerking met de andere corporaties en de gemeente wordt daarnaast nadrukkelijk aandacht besteed aan armoedebestrijding. In het ondernemingsplan heeft TBV Wonen een budget van € 10 miljoen (€2 miljoen per jaar) beschikbaar gesteld om invulling te geven aan doelen met een maatschappelijk rendement. Dit budget is zelfs na een neerwaartse bijstelling in 2011 en 2012 in zeer geringe mate besteed. De geringe besteding heeft te maken met onvoldoende beschikbare projecten. Het beschikbaar stellen van een budget zonder dat daar gerichte activiteiten aan zijn gekoppeld bleek in praktijk niet goed te werken. In de toekomst zal de corporatie de begrotingsystematiek dan ook omdraaien. De visitatiecommissie is van mening dat TBV Wonen op dit onderdeel eerder had kunnen bijsturen en zich beter had kunnen verantwoorden, zeker daar het een van de strategische doelen uit het ondernemingsplan betreft.

2.4.6 Overige prestaties

7,0

Onder overige prestaties zijn de prestaties beoordeeld die de corporatie heeft geleverd ten aanzien van de ambities van de corporatie, in relatie tot het betrekken van bewoners⁴. TBV Wonen geeft op goede wijze invulling aan de ambities op dit vlak. Er worden zowel bijeenkomsten met belanghebbenden georganiseerd als diverse tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd. Met de huurdersbelangenorganisatie en met de bewonerscommissies wordt regelmatig overleg gevoerd. Daarnaast organiseert TBV Wonen een huurdersdag en themabijeenkomsten met huurderscommissies. Ook in relatie met de totstandkoming van het nieuwe ondernemingsplan zijn belanghebbenden om input gevraagd en is een klantenavond georganiseerd voor actieve huurders

⁴ Het betreft hier expliciet de beoordeling van de eigen ambities. Het betrekken van bewoners bij het beleid en beheer van de corporatie zoals bedoeld volgens de visitatiemethodiek, is in het hoofdstuk governance beoordeeld onder externe legitimatie.

3 Presteren naar Opgaven



3.1 Inleiding

Het onderdeel Presteren naar Opgaven begint met een duiding van het werkgebied waarin TBV Wonen werkzaam is. Vervolgens wordt een overzicht gegeven van de opgaven in het werkgebied. In de laatste paragraaf wordt een koppeling gelegd tussen enerzijds de prestaties van TBV Wonen, die reeds zijn toegelicht in het voorgaande hoofdstuk, en de opgaven. Op basis hiervan wordt een beoordeling gegeven ten aanzien van Presteren naar Opgaven.

3.2 Beschrijving van het werkgebied

Hoewel TBV Wonen een toelating heeft voor Brabant is haar bezit uitsluitend gesitueerd in gemeente Tilburg. Binnen gemeente Tilburg ligt het bezit van TBV Wonen verspreid over de stad, waardoor de corporatie in geen enkele wijk of buurt een dominante positie heeft. TBV Wonen heeft in Tilburg circa 23% van de sociale voorraad in bezit en is hiermee een kleinere speler. De andere corporaties in de gemeente zijn Tiwos, WonenBreburg en 't Heem. Van oudsher heeft TBV Wonen relatief een wat jonger, kwalitatief beter en daardoor ook wat duurder bezit dan de andere corporaties. Met de andere corporaties vindt nauwe samenwerking plaats ten aanzien van de opgaven in het werkgebied, geformaliseerd middels prestatieafspraken met de gemeente Tilburg, waarin ieder haar deel op zich neemt.

3.3 Opgaven in het werkgebied

3.3.1 Woonvisie 2007-2010: Balans in de stad

De Woonvisie schetst de woonopgaven in de gemeente Tilburg voor de periode 2007-2010 en verwoordt de ambities van de gemeenteraad in een beleidsprogramma. Hierin komen thema's en trends in 'het wonen', actuele knelpunten en speerpunten voor beleid naar voren.

De visie van het document luidt: 'Stad in balans'. Hiermee doelt de gemeente op de ambitie: Tilburg als een complete stad met evenwicht tussen de verschillende woonvoorkeuren. Een complete stad is volgens de gemeente Tilburg: bruisend, ondernemend, duurzaam en zorgzaam.

Door middel van de Woonvisie geeft de gemeente vorm aan wonen in Tilburg en kijkt ze naar het antwoord op de geconstateerde knelpunten en veranderende trends in de woonbehoefte. Woningbouw is geen doel op zich van de gemeente, maar een middel om gebieden integraal te (her)ontwikkelen en het wonen in Tilburg (in brede zin) te optimaliseren. Het gaat om een gevarieerde gebiedsontwikkelingen, waarin verschillende beleidsdoelen (fysiek, economisch en sociaal integraal) samenwerken. De gemeente heeft vijf speerpunten geformuleerd.

- Bouwen, bouwen, bouwen..... maar met (toekomst) kwaliteit;
- Keuzevrijheid en zeggenschap;
- Maatwerk: wonen, zorg en welzijn;
- Betaalbaarheid van wonen;
- Samenwerking.

Aan de hand van vijf speerpunten zijn verschillende aandachtsvelden benoemd die vragen om extra inzet van de gemeente.

3.3.2 Samen vernieuwen: naar een nieuwe balans 2011-2014

In 2011 heeft de gemeente Tilburg haar woonvisie vernieuwd voor de periode 2011-2014. Ook in deze visie geeft de gemeenteraad van Tilburg haar visie op 'wonen'. Door economische en maatschappelijke ontwikkelingen heeft in de nieuwe visie een verschuiving plaats gevonden van kwantitatieve ontwikkelingen, door bouw van grote aantallen nieuwbouwwoningen (toen ook al met oog voor kwaliteit), naar kwalitatieve eisen, waarbij wordt ingespeeld op de wens van de consument.

Mede op basis van inbreng van haar belanghebbenden heeft de gemeente Tilburg de contouren rondom wonen geschetst. De beleidsagenda van de gemeente is uitgewerkt langs een drietal invalshoeken:

- focus op de woningvoorraad en verbetering en verduurzaming ervan;
- nieuwbouw (nog) beter en klantgerichter;
- versterking samenhang tussen wonen, welzijn en zorg.

3.3.3 Convenant Wonen 2005-2010

Voor de periode 2005-2010 zijn er prestatieafspraken opgesteld tussen de gemeente Tilburg, de vier Tilburgse woningcorporaties en de gezamenlijke bewonersorganisaties. In dit Convenant Wonen 2005-2010 komen de volgende volkshuisvestelijke thema's aan de orde:

- bouwen van nieuwe bereikbare huurwoningen voor de doelgroep;
- behoud van de kernvoorraad, herstructurering;
- organisatie en financiering van de bewonersparticipatie;
- samenwerking op het terrein van leefbaarheid en veiligheid;
- huisvestingssituatie van ouderen en andere groepen die begeleiding behoeven;
- inzet van de reserve volkshuisvesting.

Tevens hebben de corporaties samen met de gemeente in 2009 en 2010 opdracht gegeven aan het Rigo om een leefbaarheidsonderzoek – het zogeheten Lemon, de Leefbaarheidsmonitor - uit te voeren in Tilburg. Deze input wordt zowel gebruikt voor het eigen beleid van de corporatie als voor de opgaven vanuit de gemeente.

3.3.4 Convenant Wonen 2010-2015

In 2010 is een nieuw vijfjarig Convenant Wonen 2010-2015 opgesteld. Door vele onzekerheden binnen zowel de corporatiesector als de forse bezuinigingen binnen de gemeente zijn de afspraken in eerste instantie voor twee jaar aangegaan. In dit convenant zijn afspraken gemaakt over de manier waarop de belangrijkste opgaven voor de volkshuisvesting in Tilburg de komende jaren wordt aangepakt. De belangrijkste opgaven voor de (sociale) volkshuisvesting zijn:

- Het in voldoende mate aanbieden van kwalitatief goede woningen voor mensen met lage inkomens.
- Het (met anderen) er voor zorgdragen dat die woningen betaalbaar zijn en blijven.
- Het ervoor zorgen dat overal in de stad sociale huur- en koopwoningen beschikbaar zijn.
- De condities creëren vanuit volkshuisvestelijk perspectief waarin sociale stijging mogelijk is.
- Participatie en zeggenschap van bewoners op collectief en individueel niveau optimaal vormgeven.

De partijen monitoren de voortgang van de convenanten jaarlijks. Bij de monitoring wordt geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende corporaties, maar wordt vooral naar het geheel van afspraken gekeken. Voor de individuele prestaties van TBV Wonen maakt de visitatie gebruik van de verslaglegging uit de jaarverslagen.

3.3.5 Overige prestatieafspraken

Naast de algemene overkoepelende prestatieafspraken met de gemeente Tilburg zijn in de gemeente ook convenanten en samenwerkingsovereenkomsten afgesloten op meer specifieke velden. Tijdens het proces om te komen tot het Convenant Wonen is geconstateerd dat de thema's armoede en energie nadere verdieping behoeften. Deze twee thema's zijn in werkgroepen uitgewerkt en hebben tot voorstellen geleid die in de stuurgroep Convenant Wonen zijn vastgesteld.

De werkgroep energie heeft onder andere aangegeven hoe het aantal afgesproken energetisch te verbeteren woningen behaald kan worden, en tegen welke prijssetting/huurverhoging. De werkgroep armoede zoekt naar mogelijkheden om armoede nog beter te bestrijden.

Onderstaand staat een overzicht weergegeven van een aantal aanvullende prestatieafspraken met de gemeente Tilburg en andere samenwerkingspartners in de gemeente Tilburg.

- Overeenkomst Woonruimteverdeling Tilburg, 1998;
- Omgangscodes Tilburg, 2005-2010;
- Energie convenant III, gemeente Tilburg, 2006-2010
- Omgangscodes Tilburg, onzelfstandige eenheden, 2006-2010;
- Samenwerking MOM (Maatschappelijke Ontwikkelingsmaatschappij), 2008-2011;
- Tilburgsakkoord Convenant wijkimpuls, 2008-2011;
- Convenant aanpak hennepeteelt in de gemeente Tilburg, 2008-2011;
- Samenwerkingsovereenkomst Tweede Kansbeleid, 2011.

3.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van TBV Wonen ten aanzien van de opgaven in het werkgebied is gebaseerd op de volgende informatie:

- Prestatieafspraken 2005-2010 en 2010-2015;
- Monitor prestatieafspraken;
- Jaarverslagen 2009-2011;
- Kwartaalrapportages 2009-2012.

Het referentiekader voor Presteren naar Opgaven betreft prestatieafspraken in de vorm van het Convenant Wonen dat voor de gehele visitatieperiode aanwezig is. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage drie.

Tabel 3.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,1
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,0
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	7,5
(Des)investeren in vastgoed	7,5
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0
Overige prestaties	7,0
Gemiddeld	7,2

3.4.1 Huisvesten van de primaire doelgroep

7,1

De afspraken die in het Convenant Wonen zijn opgenomen ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep worden op ruim voldoende wijze ingevuld door TBV Wonen. Zo houden de gezamenlijke corporaties in Tilburg een kernvoorraad van voldoende grootte aan en wordt getracht 100% van de kernvoorraad aan de primaire doelgroep toe te wijzen. In relatie tot de betaalbaarheid zijn afspraken opgesteld in het licht van de armoedebestrijding. Ook op dit vlak pakt TBV Wonen de opgave goed op en wordt onder andere samengewerkt op het gebied van de schuldhulpverlening. De afspraken ten aanzien van de verkoop van het bestaande bezit worden gezien de marktomstandigheden niet volledig ingevuld.

3.4.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,0

Ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer is in de prestatieafspraken opgenomen dat in bestaande buurten de woningen zoveel mogelijk voldoen aan het Politiekeurmerk Veilig Wonen. TBV Wonen investeert in de veiligheid van het bezit en alle woningen zijn voorzien van het Politiekeurmerk⁵. Daarnaast conformeert de corporatie zich aan de afspraken omtrent de kwaliteitseisen aan nieuwbouw inzake duurzaamheid, veiligheid en levensloopbestendigheid. Voor de periode 2010-2015 is de opgave vastgesteld om energetische verbeteringen te realiseren in 4.000 bestaande huurwoningen in Tilburg. TBV Wonen geeft zichtbaar invulling aan deze opgave.

3.4.3 Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

7,5

TBV Wonen heeft gedurende de visitatieperiode geïnvesteerd in projecten rondom wonen en zorg. In het Convenant Wonen 2005-2010 is een lijst van te realiseren projecten opgenomen, welke TBV Wonen heeft gerealiseerd dan wel in uitvoering heeft. Ofwel de corporatie neemt haar aandeel in de opgave volledig waar. Ten aanzien van de kwaliteit van nieuwbouw dient 40% van de nieuwbouwwoningen levensloopbestendig te worden opgeleverd. De jaarlijkse monitoring van de prestatieafspraken geeft aan dat de prestaties de norm overstijgen. TBV Wonen heeft vanaf 2010 100% van de nieuwbouwappartementen levensloopbestendig opgeleverd.

3.4.4 (Des)investeren in vastgoed

7,5

TBV Wonen geeft op alle fronten invulling aan de opgaven die er liggen ten aanzien van het investeren in vastgoed, of het nou gaat om zorgvastgoed, herstructurering, reguliere woningbouw of studentenhuisvesting. TBV Wonen heeft gedurende de visitatieperiode dan ook een goede nieuwbouwprestatie neergezet. Deze prestaties zijn niet alleen zichtbaar, maar worden ook terug gehoord bij belanghebbenden die aangeven dat TBV Wonen actief is in het realiseren van vastgoed en dit op professionele wijze vormgeeft.

⁵ Met uitzondering van woningen die binnen vijf jaar uit de exploitatie worden genomen.

3.4.5 *Kwaliteit van wijken en buurten*

7,0

TBV Wonen heeft wat betreft het bezit in geen enkele wijk of buurt een dominante positie. Dit neemt niet weg dat zij, binnen de opgaven en afspraken die er liggen ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten, haar verantwoordelijkheid neemt. Dit betekent dat TBV Wonen participeert in onder andere de afspraken die er liggen ten aanzien van de impuls wijken, armoedebestrijding en de Maatschappelijke Ontwikkelingsmaatschappij. Met name in de Kruidenbuurt en Groenewoud is TBV Wonen partner in de leefbaarheidsopgave

3.4.6 *Overige prestaties*

7,0

Onder overige prestaties vallen de afspraken die zijn opgesteld ten aanzien van participatie en het betrekken van bewoners bij planontwikkeling en planuitvoering van herstructurerings- en grote projecten. TBV Wonen heeft onder andere invulling gegeven aan deze afspraken door bij de herstructurering in de Bouwmeesterbuurt bewoners via een klankbordgroep te betrekken.

4 Presteren volgens belanghebbenden



4.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de wijze waarop de belanghebbenden de prestaties van TBV Wonen beoordelen. Daarbij wordt niet enkel ingegaan op de beoordeling, maar ook op de onderliggende toelichting van de beoordeling en het algemene beeld dat de belanghebbenden hebben van TBV Wonen. In de bijlagen is weergegeven met welke belanghebbenden is gesproken in het kader van de maatschappelijke visitatie.

4.2 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met TBV Wonen is er voor gekozen de belanghebbenden door middel van bijeenkomsten, persoonlijke en telefonische interview te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. Met de maatschappelijke partners en de Huurdersbelangenorganisatie zijn bijeenkomsten gehouden, met de collega-corporaties zijn telefonische interviews gehouden en met de gemeente Tilburg is een persoonlijk interview gehouden. De belanghebbenden zijn gevraagd hun mening te formuleren ten aanzien van:

- prestaties die de corporatie heeft geleverd op de vijf prestatievelden;
- beeld van de corporatie;
- boodschap aan de corporatie.

De beoordeling van de prestaties van TBV Wonen op de vijf prestatievelden van de visitatiemethodiek is hierin het meest van belang. De wijze van samenwerken, beeld van de corporatie en de boodschap aan TBV Wonen zijn bedoeld als inkleuring van het oordeel van de belanghebbenden. Belanghebbenden zijn gevraagd een cijfermatig oordeel te geven van de prestaties van TBV Wonen op de verschillende prestatievelden. Daarnaast hebben de belanghebbenden de ruimte gekregen hun beoordeling in te kleuren en TBV Wonen een boodschap mee te geven.

In onderstaande paragrafen worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

4.3 Prestaties en beoordeling

Bij de maatschappelijke visitatie van TBV Wonen zijn belanghebbenden betrokken vanuit diverse richtingen, namelijk:

- huurders;
- gemeente;
- zorg- en welzijnsorganisaties en collega-corporaties.

4.3.1 Prestaties

De aanwezige belanghebbenden zijn gevraagd om per prestatieveld de maatschappelijke prestaties op de verschillende prestatievelden te beoordelen. In het onderstaande schema staan de gemiddelde resultaten weergegeven. Daarbij zijn de verschillende beoordelingen van belanghebbenden gewogen naar mate van belangrijkheid. De huurders en de gemeente zijn de belangrijkste belanghebbenden van de corporatie en dienen minimaal betrokken te worden in een visitatie. Het oordeel van zowel de huurders als de gemeente telt daarom ieder voor 40 procent mee, de overige belanghebbenden hebben een gewicht van 20 procent.

Tabel 4.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,7
Kwaliteit woningen en woningbeheer	8,0
Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	8,1
(Des)investeren in vastgoed	8,4
Kwaliteit van wijken en buurten	7,3
Gemiddeld	7,9

Huisvesten van de primaire doelgroep

7,7 Belanghebbenden geven aan dat TBV Wonen ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep haar taken over het algemeen goed oppakt. De corporatie geeft op dit vlak op goede wijze invulling aan de convenantafspraken met de gemeente en neemt daarin haar aandeel waar. Aandachtspunten die hier worden genoemd hebben met name betrekking op de betaalbaarheid. TBV Wonen heeft relatief een wat duurder bezit en belanghebbenden geven aan om zeker in deze tijd oog te houden voor de betaalbaarheid. Belanghebbenden merken op dat TBV Wonen relatief veel in het hoge segment bouwt of aan de bovengrens van de sociale huurmarkt, ook met betrekking tot appartementen voor senioren. Daarmee bouwt TBV Wonen niet altijd voor de doelgroepen met een smallere beurs. In dit opzicht wordt betaalbaarheid eveneens als aandachtspunt meegegeven.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

8,0 In relatie tot de prestaties van TBV Wonen op dit prestatieveld vormt kwaliteit het kernbegrip dat steeds terugkomt. De kwaliteit van het woningbezit is goed en de woningen staan er goed bij. TBV Wonen is van oudsher meer gericht op de stenen en de kwaliteit van het woningbezit. Het onderhoud wordt dan ook op kwalitatief goede wijze uitgevoerd. Ook nieuwbouwprojecten komen professioneel tot stand en worden kwalitatief hoogwaardig opgeleverd. Ten aanzien van energie en duurzaamheid pakt TBV Wonen de opgave goed op. In het verleden heeft TBV Wonen een trekkende rol gehad binnen het Energieconvenant in Tilburg. Ook werkt de corporatie hard om invulling te geven aan de Tilburgse opgave om 4.000 woningen in dit verband aan te pakken. De kwaliteit van de dienstverlening beschrijven belanghebbenden overwegend als goed. TBV Wonen heeft in het verleden afscheid genomen van de eigen onderhoudsdienst (groot onderhoud), wat vanuit financieel oogpunt een goede beslissing is geweest. Door het uitbesteden van (groot)onderhoud vraagt de regie op aannemers soms nog wat aandacht als het gaat om de aansturing. Ook ten aanzien van de communicatie geven belanghebbenden nog wat aandachtspunten mee als het gaat om de terugkoppeling bij klachten en afstemmen van de interne communicatie.

Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

8,1 Wonen en zorg is een speerpunt van TBV Wonen en de corporatie heeft dan ook diverse projecten opgeleverd ten behoeve van ouderen en mensen met een verstandelijke beperking. TBV Wonen heeft wonen en zorg als uitgangspunt in haar beleid opgenomen en heeft zich hierop zeker in het verleden stevig geprofileerd. Nieuwbouw voor specifieke doelgroepen komt professioneel en kundig tot stand. De risico's ten aanzien van dit type vastgoed zijn (destijds) vertaald in langdurige huurcontracten met zorgpartners. In het licht van de huidige ontwikkelingen op het gebied van wonen en zorg ligt hier als partners een uitdaging om daar in gezamenlijkheid uit te komen, om zo ook samen te staan voor de maatschappelijke opgave die er ligt. Het beheer en exploitatie van bijzonder vastgoed vormt een aandachtspunt. Voor corporaties vormt dit niet de corebusiness en ze zijn daar dan ook niet voldoende op toegerust als het gaat om het beheer van complexe installaties en systemen in grote wooncomplexen.

TBV Wonen vormt hierin geen uitzondering en presteert hierin niet beter of slechter dan anderen. Desondanks is het goed om hier aandacht voor te hebben en te houden. Als het gaat om de doelgroepen aan de onderkant van de samenleving dan merken enkele belanghebbenden op dat TBV Wonen daarin wat terughoudender is. Hoewel zij hierin haar aandeel voldoende waarneemt is er sprake van een meer reactieve houding en zou TBV Wonen daarin meer kunnen doen. Het gaat dan om doelgroepen als dak- en thuislozen, werklozen etc.

(Des)investeren in vastgoed

8,4

Belanghebbenden kennen aan het prestatieveld (des)investeren in vastgoed de hoogste score toe. Zoals een van de belanghebbenden formuleerde 'TBV Wonen blinkt uit in investeren in vastgoed'. Niet alleen heeft de corporatie veel vastgoed gerealiseerd, dit vindt ook plaats op professionele wijze met aandacht voor kwaliteit. Zoals eerder genoemd heeft TBV Wonen daarnaast ook het nodige vastgoed voor bijzondere doelgroepen gerealiseerd. Vanuit de opgave die er in Tilburg ligt ten aanzien van de studentenhuisvesting realiseert TBV Wonen het project Talent Square. Belanghebbenden vinden het goed dat TBV Wonen een dergelijk project realiseert ten behoeve van de stad Tilburg. Enkele belanghebbenden geven aan dat zij dit project (ook gezien de omvang) niet goed kunnen plaatsen binnen de koers en het beleid van TBV Wonen zoals tot op heden gevoerd.

Kwaliteit van wijken en buurten

7,3

Belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten het laagst, hoewel nog steeds met een ruim voldoende. Belanghebbenden geven aan dat TBV Wonen van oudsher wat beter bezit heeft en dat dit verspreid ligt over de wijken en buurten, waardoor de corporatie nergens een dominante positie inneemt. TBV Wonen neemt op dit vlak haar verantwoordelijkheid en doet zagezegd wat zij moet doen, maar blijft hierin relatief dicht bij de kerntaak. TBV Wonen draagt door de herontwikkeling van gebouwen en bijvoorbeeld de herstructurering in de Bouwmeesterbuurt wel degelijk bij aan wijkontwikkeling, maar zij stelt zich wat terughoudender op ten aanzien van projecten rondom bijvoorbeeld sociale stijging en emancipatie van doelgroepen. Het beeld van belanghebbenden is op dit onderdeel wat gedifferentieerd. Een deel van de belanghebbenden vindt dat de corporatie best een tandje bij kan zetten, anderen vinden dat de corporatie voldoende of zelfs ruim voldoende presteert, afhankelijk van het perspectief van waaruit wordt gekeken. Belanghebbenden geven wel aan dat in het licht van de prestatieafspraken TBV Wonen daar voldoende invulling aan geeft en haar verantwoordelijkheid neemt.

4.3.2 Kwalitatieve beoordeling

Deze ronde is op basis van een aantal open vragen gehouden, waarin de belanghebbenden een algemeen beeld konden geven van TBV Wonen en desgewenst een boodschap mee konden geven aan de corporatie.

Wat is op hoofdlijnen uw beeld van TBV Wonen?

TBV Wonen wordt door belanghebbenden getypeerd als een degelijke en betrouwbare corporatie die gericht is op wonen en zorg. Het is een financieel gezonde corporatie die professioneel opereert. In de samenwerking is TBV Wonen overwegend toegankelijk, benaderbaar en open. TBV Wonen is een corporatie die van oudsher op de kwaliteit van het bezit is gericht en vanuit het verleden als het ware meer van de stenen dan van de mensen is. Kwaliteit en degelijkheid zijn dan ook kernbegrippen. TBV Wonen heeft zich zeker in het verleden stevig geprofileerd op het gebied van wonen en zorg. Daarnaast zien belanghebbenden dat de corporatie van de stenen, wat meer richting de mens opschuift, maar daarin wel de link met het vastgoed behoudt.

Figuur 4.1 TBV Wonen in kernwoorden



Houdt TBV Wonen zich naar uw mening met de goede zaken bezig of mist u zaken?

TBV Wonen houdt zich over het algemeen met de werkzaamheden bezig waarvan de belanghebbenden vinden dat een corporatie zich mee bezig moet houden. TBV Wonen levert op alle prestatievelden maatschappelijk prestaties en belanghebbenden beoordelen die prestaties dan ook gemiddeld als goed. Er worden als zodanig geen zaken gemist. Wel worden enkele verbeterpunten genoemd als het gaat om het beheer van bijzonder vastgoed en aandacht voor communicatie. Ten aanzien van de maatschappelijke opgave kan TBV Wonen een tandje bijzetten als het gaat om projecten op het gebied van sociale stijging en de sociale kant van leefbaarheid. Hierin ervaart een deel van de belanghebbenden TBV Wonen meer reactief en terughoudend.

Een deel van de belanghebbenden geeft te kennen dat TBV Wonen als het ware nog een eigen kleur mist. Zij missen bij de corporatie een duidelijke profilering. Wonen en zorg is een speerpunt voor TBV Wonen, maar studentenhuysvesting herkennen belanghebbenden niet in de missie. TBV Wonen blijft relatief dicht bij de kerntaak als het gaat om investeringen in sociale projecten en is daarmee geen echte Wijkregisseur, maar de corporatie wordt ook (nog niet) als een typische Klantencorporatie herkend. Deze belanghebbenden geven hiermee aan dat het voor de stad Tilburg goed is dat er verschillende corporaties werkzaam zijn, maar zouden graag zien dat TBV Wonen een heldere koers uitzet, met een eigen herkenbare identiteit en daar ten volle invulling aan geeft. Dit betekent overigens niet dat zij vinden dat een eigen kleur bij de corporatie niet aanwezig is, alleen zou deze nog wat meer aangezet kunnen worden. De verwachting is wel dat dit met het nieuwe ondernemingsplan beter uit de verf gaat komen. Andere belanghebbenden vullen daar op aan dat TBV Wonen (minder dan andere corporaties) zich profileert in de media. TBV Wonen zou zich daarin wat meer mogen laten horen en wat minder bescheiden en terughoudend mogen zijn.

Wordt u als belanghebbende voldoende geïnformeerd en betrokken?

Belanghebbenden zijn van mening dat zij over het geheel genomen voldoende geïnformeerd en betrokken worden door de corporatie. Zo betreft de corporatie belanghebbenden middels bijeenkomsten bij het beleid. In de samenwerking is de corporatie benaderbaar en toegankelijk en de lijnen zijn kort. Enkele belanghebbenden geven aan dat de communicatie en informatievoorziening wat proactiever kan. Informatie wordt beschikbaar gesteld wanneer daarom wordt gevraagd, maar omgekeerd zou dit actiever kunnen. Verder merkt een deel van de belanghebbenden op dat de interne communicatie een aandachtspunt is.

Hierin ervaren belanghebbenden soms een discrepantie tussen bestuurlijk en operationeel niveau. Ook wordt soms langs elkaar heen gewerkt en worden zaken intern niet altijd goed teruggekoppeld.

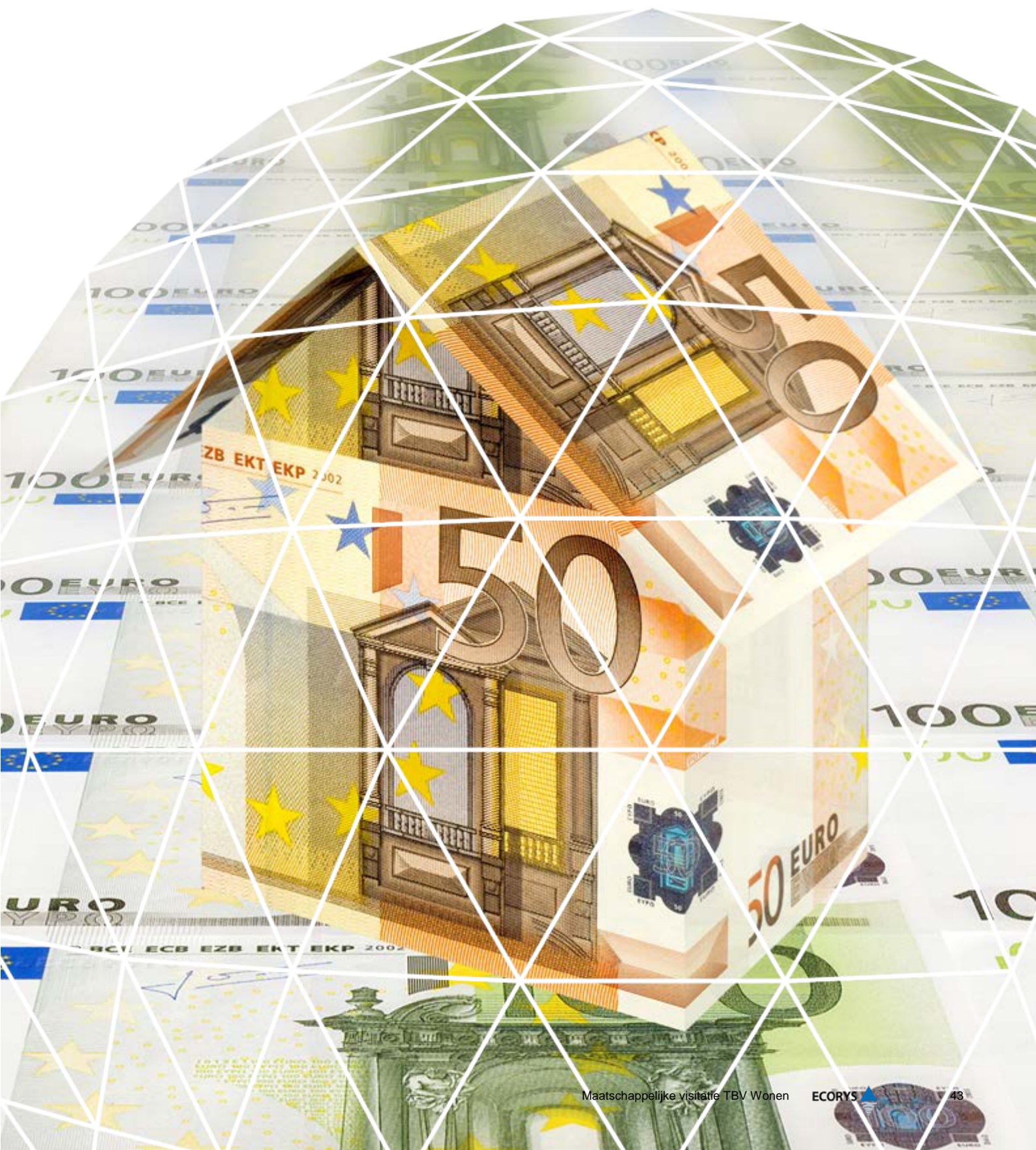
In het licht van bewonersparticipatie geven de huurders aan dat TBV Wonen zich actiever op zou kunnen stellen ten aanzien van de totstandkoming van huurderscommissies.

Hebt u een boodschap voor TBV Wonen?

Samenvattend geven de belanghebbenden van TBV Wonen de volgende boodschap mee:

- Zet het innovatieve karakter voort in de toekomst, te denken valt aan experimenten in de bouw (systeembouw) waardoor het bouwen van woningen goedkoper kan. TBV heeft daar de expertise voor in huis.
- Houdt in deze tijd de aandacht voor de betaalbaarheid van het huren goed in het oog, zowel in de bestaande bouw, als nieuwbouw.
- Blijven werken aan de communicatie, op onderdelen kan de communicatie worden verbeterd
- Je mag trots zijn op jezelf en je meer profileren in de stad.
- Ten aanzien van de maatschappelijke opgave zou TBV Wonen een tandje bij kunnen zetten.
- Ga op zoek naar een duidelijke eigen kleur, kies voor een duidelijk profiel en maak dat ook waar.
- TBV Wonen kan zich duidelijker profileren, maak heldere keuzes voor de toekomst, doe dat fundamenteel zodat duidelijk is waar de corporatie wel en niet voor staat.
- Ga zo door!
 - Maar houdt aandacht voor het beheer van bijzonder vastgoed
 - Heb begrip voor beider context, waarin corporaties en maatschappelijke partners zich bevinden en laten we in gezamenlijkheid het probleem oplossen.

5 Presteren naar Vermogen



5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de beoordeling van de vermogenspositie van TBV Wonen en de wijze waarop dit vermogen wordt aangewend. Door middel van deze aanpak bouwt Ecorys mede een beeld op ten aanzien van de mate waarin TBV Wonen 'in control' is. Het presteren naar Vermogen is langs vier invalshoeken beoordeeld:

- financiële continuïteit;
- financieel beheer;
- doelmatigheid;
- vermogensinzet.

5.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf is een toelichting gegeven op de financiële continuïteit van TBV Wonen en de wijze waarop dit is gewaarborgd. Hierbij is gekeken naar de vermogenspositie, middelen en sturing op kasstromen.

5.2.1 Vermogenspositie

Continuïteitsoordeel: Door middel van het continuïteitsoordeel worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. Op basis van de ingediende prognosegegevens 2012 concludeert het Centraal Fonds Volkshuisvesting dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van TBV Wonen hetgeen leidt tot een A1-oordeel. In de voorgaande jaren heeft TBV Wonen tevens een A-oordeel gekregen

Solvabiliteitsoordeel: Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2011 en de berekende waarde van het risico ultimo 2011, krijgt TBV Wonen in 2012 een voldoende solvabiliteitsoordeel. Dit betekent dat de corporatie financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop. Ook in voorgaande jaren was er sprake van een positief solvabiliteitsoordeel.

7,5 TBV Wonen berekent de waarde van het bezit op basis van bedrijfswaarde. De beleidswaarde in de meerjarenraming bestaat uit de bedrijfswaarde aangevuld met de waarde van in de beleidsperiode voorgenomen verkopen en investeringen in onderhoud en nieuwbouw. In het ondernemingsplan 2008-2013 is als doelstelling opgenomen om per 2008 over te gaan naar waardering tegen bedrijfswaarde. TBV Wonen heeft invulling gegeven aan deze doelstelling. Ten aanzien van de financiële continuïteit heeft TBV Wonen de volgende strategische doelstellingen geformuleerd voor de periode 2008-2013:

- TBV wil de A-status conform de normen van het CFV behouden;
- TBV Wonen wil een solvabiliteit van minimaal 21% op basis van de bedrijfswaarde;
- TBV Wonen gaat in 2008 over op waardering op bedrijfswaarde.

In de meerjarenbegroting (2012) is een prognose ten aanzien van het eigen vermogen opgenomen waarin zichtbaar is dat de solvabiliteit over alle jaren (2012-2016) boven de 21% ligt.

De solvabiliteit bedraagt ultimo 2012 29,8% en voor de jaren 2013 tot en met 2017 gemiddeld 28%.

5.2.2 Middelen

Kredietwaardigheid: TBV Wonen is in 2012 onveranderd kredietwaardig volgens de normering van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. De prognose van de operationele kasstromen over de periode 2012 tot en met 2016 laten positieve resultaten zien die voldoende zijn voor de twee procent normatieve aflossing die het WSW vereist.

7,0 TBV Wonen heeft in het Treasurystatuut en jaarplan evenals voor financiële continuïteit, doelstellingen geformuleerd ten aanzien van liquiditeit. Daarin zijn middels een kasstroomprognose voor een periode van vijf jaar alle bekende inkomsten en uitgaven opgenomen. Voor een periode van drie jaar is die planning uitgewerkt in zowel een planning per maand als een planning per dag. Deze planning vormt de basis voor het cash-management. De meerjarenkasstroomprognose dient voor het in kaart brengen van de structurele financieringsbehoefte. Op basis van deze begroting worden eveneens de renterisico's geanalyseerd. Op deze wijze heeft TBV Wonen de financieringsbehoefte en ontwikkeling hiervan goed in beeld. Een deel van de projectenportefeuille van TBV Wonen wordt gevormd door niet-DAEB projecten. Ten aanzien van niet-DAEB projecten voert TBV Wonen het beleid dat investeringen zoveel mogelijk vanuit de eigen middelen worden gefinancierd, ofwel uit de operationele kasstromen. Deze projecten worden niet extern gefinancierd.

5.2.3 Sturen op kasstromen

7,5 TBV Wonen stuurt op alle kasstromen. In de brief van het WSW over 2010 is aangegeven dat TBV Wonen vanuit de operationele kasstromen niet zou kunnen voldoen aan de 2% aflossingsfictie die het WSW stelt. TBV Wonen heeft in 2010 de sturing ten aanzien van de kasstromen dan ook aanzienlijk gewijzigd. Het beleid omtrent de kasstromen dat is opgesteld in 2010 gaat uit van een jaarlijkse operationele kasstroom van minimaal 110% van 2% van de leningschuld. Onder operationele activiteiten wordt verstaan de reguliere exploitatie exclusief de verkoop van bestaand bezit. Met deze normstelling voldoet TBV Wonen ruimschoots aan de voorwaarde die het WSW stelt ten aanzien van de 2% aflossingsfictie en daarnaast is de afhankelijkheid van de opbrengst uit verkoop van bestaand bezit teruggedrongen. In het meerjarenkasstroomoverzicht is zichtbaar dat TBV Wonen deze norm in de periode 2013-2017 ruimschoots behaalt.

Ook de rentedekkingsgraad ligt in de periode 2012-2016 ruim boven de norm van 1,3 en fluctueert tussen de 1,8 en 1,9. Op basis van de gegevens van het CFV zien we terugkijkend onderstaande ontwikkeling.

Tabel 5.1: Ontwikkeling rentedekkingsgraad 2008 tot en met 2011

	2008	2009	2010	2011
TBV Wonen	1,2	1,5	1,6	2,1
Referentie	1,4	1,5	1,9	1,9
Landelijk	1,5	1,6	1,8	1,8

Bron: CiP (2012), TBV Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

Duidelijk wordt dat het ingezette beleid van TBV Wonen op gezonde operationele kasstromen zijn vruchten afwerpt. Ligt de rentedekkingsgraad in 2008 nog lager dan de referentie groep en het landelijk beeld, is deze in 2011 gegroeid naar 2,1 en ligt daarmee hoger dan de benchmark.

Ten aanzien van de portfoliokasstromen heeft TBV Wonen rendementseisen vastgesteld in de vorm van de IRR, gedifferentieerd naar type vastgoed. Het formele document ' Investeringsstatuut' staat voor 2013 op de agenda. Het financieel kader ten aanzien van investeringen is echter reeds eerder geïmplementeerd en hierop vindt al enige tijd sturing plaats.

Ook als het gaat om de financieringskasstromen voldoet TBV Wonen aan alle normen. De loan to value op basis van de WOZ waarde ligt met 30% onder de maximale bovengrens van 50% die het WSW stelt. Uitgaande van de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde die het CFV hanteert ligt de loan to value op 80%. TBV Wonen hanteert een eigen norm ten aanzien van de loan to value die gemaximeerd is op 80% op basis van de beleidswaarde. De beleidswaarde in de meerjarenraming bestaat uit de bedrijfswaarde aangevuld met de waarde van in de beleidsperiode voorgenomen verkopen en investeringen in onderhoud en nieuwbouw. De loan to value op basis van de beleidswaarde fluctueert in de periode 2012-2016 tussen de 70 en 75%, waarmee TBV Wonen aan de eigen norm voldoet.

TBV Wonen schat de risico's uit hoofde van externe factoren periodiek in middels het uitvoeren van een risicoanalyse. In 2012 is door de accountant onderzocht op welke wijze TBV Wonen omgaat met het beheersen van de risico's. Hierbij is nagegaan welke beheersingsinstrumenten de organisatie hanteert en in hoeverre deze voldoende zekerheid geven dat de risico's geborgd worden. Op basis van deze controle kan geconcludeerd worden dat het risicoprofiel van TBV Wonen relatief laag is. In de kwartaalrapportages worden de risico's, zoals de accountant deze onderscheidt, periodiek gevolgd. Ook ten aanzien van de projectontwikkeling vindt een uitgebreide risicoanalyse plaats, waarin verschillende scenario's worden doorgerekend, zowel ten aanzien van de ontwikkel- als de exploitatiefase. Daarnaast worden ook de meer kwalitatieve risico's zoveel mogelijk in beeld gebracht. Voor alle projecten in de ontwikkelportefeuille worden cashflow-scenario's bepaald. Deze worden iedere drie maanden herijkt. De corporatie stelt scenario's op waarin beleidskeuzes en andere factoren worden doorgerekend. Scenario's zijn ook doorgerekend in het strategisch voorraadbeleid. In het strategisch voorraadbeleid is een wens portefeuille geformuleerd en zijn er verschillende scenario's opgesteld ten aanzien van het tempo van de transformatie. Deze zijn afgezet tegen een basisscenario. De effecten van de verschillende scenario's zijn doorgerekend voor de volgende paramaters:

- Solvabiliteit;
- loan to value;
- kasstroom op basis van 2% aflossingsfictie.

Een en ander geeft inzicht in de financiële ruimte ten aanzien van investeringen en het tempo waarin deze gerealiseerd kunnen worden zonder dat dit de financiële continuïteit in gevaar brengt.

5.3 Financieel beheer

De paragraaf financieel beheer geeft inzicht in de realisatie van de financiële voornemens en het functioneren van treasury binnen de corporatie.

5.3.1 Planning en controle-cyclus

7,5

De financiële planning- en controlcyclus van TBV Wonen is goed op orde.

In de documenten die daar onderdeel van uitmaken wordt een transparante vertaling gemaakt van de ambities en opgaven in meerjarenramingen van vijf jaar. De meerjarenraming maakt onderdeel uit van de jaarlijkse begroting, waardoor de jaarbegroting en meerjarenramingen goed op elkaar aansluiten. In deze cyclus vormt het jaarlijks opgestelde document 'beleid, resultaten en begroting' de schakel tussen de strategische visie en doelen uit het ondernemingsplan en de praktische uitwerking middels activiteiten.

Binnen TBV Wonen wordt de voortgang van strategische doelen bewaakt middels maandelijkse rapportages die behandeld worden in het MT. Per kwartaal wordt een Balanced Score Card bijgehouden. Ook hierin is de koppeling met strategische doelen en ambities duidelijk. De accountant constateert dat de maandelijkse rapportages aansluiten op het ondernemingsplan en de hierin gestelde strategische doelen. Naast de BSC en maandrapportages wordt ieder kwartaal een kwartaalrapportage opgesteld. Hierin rapporteert het bestuur aan de Raad van Toezicht over de voortgang van het jaarplan langs de zes strategische doelen uit het ondernemingsplan. Daarnaast wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan risicobeheersing, langs de lijnen van de risico-analyse zoals de accountant deze opstelt. Het ondernemingsplan is opgesteld voor de periode 2008-2013, wat betekent dat in 2013 wordt gestart met een nieuw ondernemingsplan. Gezien het feit dat de omgevingsvariabelen heden ten dage sneller veranderen dan voorheen, heeft het bestuur van TBV Wonen besloten dat de werkingsduur van het nieuwe ondernemingsplan drie jaar zal beslaan in plaats van vijf. Voorts beschikt TBV Wonen over een adequaat strategisch voorraadbeheerplan en een gedegen meerjarenonderhoudsbegroting. In de meerjarenraming lopen de onderhoudskosten zichtbaar op. Een en ander heeft te maken met het bezit uit de jaren '60 en '70 dat over een aantal jaren aan de beurt is. De onderhoudskosten zijn vast geraamd en daarmee in beeld voor de corporatie.

Een andere manier om te kijken naar planning en control is door de voorgenomen investeringen af te zetten tegen de gerealiseerde investeringen. Terugkijkend liggen realisatie en begroting grotendeels met elkaar in lijn. Daar waar afwijkingen ontstaan worden deze helder verantwoord. Ten aanzien van het beheersmatig onderhoud zijn bijvoorbeeld aanzienlijke afwijkingen zichtbaar tussen begroting en realisatie. Dit heeft te maken met de soms geringe belangstelling van bewoners voor voorzieningen als domotica, opplusmaatregelen en ontmoetingsruimten. Hoewel begroot, kunnen maatregelen daardoor niet altijd worden uitgevoerd. Dergelijke afwijkingen hebben geenszins te maken met het achterblijven van prestaties. De realisatie-index, zoals deze door het CFV wordt opgesteld, geeft het verschil weer tussen de door de corporatie opgegeven prognoses en feitelijke realisatie van nieuwbouw-, sloop- en verkoopprojecten. We realiseren ons dat lokale omstandigheden en marktontwikkelingen effect hebben op het kunnen realiseren van voorgenomen ambities. Een relatieve vergelijking met andere corporaties geeft echter wel een indicatie van de mate waarin TBV Wonen in control is ten aanzien van de voorgenomen investeringen. Zichtbaar is dat TBV Wonen in hoge mate in control is, zeker als het gaat om de realisatie van nieuwbouwwoningen. Alleen als het gaat om sloop zijn de voorgenomen aantallen niet gerealiseerd.

Tabel 5.2: Realisatie-index 2008-2011 TBV Wonen

	TBV Wonen	Landelijk
Nieuwbouw	97%	62%
Sloop	1%	43%
Verkoop	77%	68%

Bron: CiP (2012), TBV Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

5.3.2 Treasurymanagement

7,0

TBV Wonen beschikt over een treasurystatuut dat om de drie jaar wordt herzien. Het vigerende statuut is in 2010 geactualiseerd wat betekent dat in 2013 actualisatie plaats vindt. De belangrijkste doelstellingen in dit statuut zijn:

- waarborgen van een blijvende toegang tot de geld- en kapitaalmarkt (door onder andere te voldoen aan de WSW-normen);
- beheersen van renterisico's;
- waarborgen van de liquiditeitspositie;
- realiseren van een zo hoog mogelijk rendement op het eigen vermogen binnen de randvoorwaarden van het financierings- en beleggingsbeleid door:
 - een optimaal rendement op liquide en belegde middelen;
 - een zo laag mogelijke vermogenskostenvoet van het vreemd vermogen.

Daarnaast wordt jaarlijks een treasuryjaarplan opgesteld. In dit jaarplan worden de financierbaarheid en de renterisicobeheersing voor het komende jaar in detail vastgelegd. Dit jaarplan geldt als leidraad voor de aan te trekken financieringen gedurende het boekjaar. In het jaarplan is opgenomen dat TBV Wonen geen gebruik maakt van derivaten in haar treasuryproces. Het renterisico mag maximaal 15% van de leningportefeuille beslaan. TBV Wonen blijft op basis van de (meerjaren)prognoses zichtbaar binnen deze normen.

5.4 Doelmatigheid

8,0

De mate waarin TBV Wonen de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over Presteren naar Vermogen. De door TBV Wonen gestelde doelen ten aanzien van doelmatigheid en netto bedrijfslasten vormen daarvoor in het visitatie-referentiekader de relevante maat. Daarnaast is gekeken naar de focus die TBV Wonen heeft op efficiëntie.

5.4.1 Doelstellingen

TBV Wonen stuurt reeds een aantal jaren sterk op efficiëntie en kostenbewustzijn. In samenhang met de strategische doelen ten aanzien van de financiële continuïteit, stuurt TBV Wonen jaarlijks op het terugdringen van het totaal aan bedrijfskosten per verhuureenheid door efficiënter en kostenbewust te werken. In de jaarverslagen vindt verantwoording plaats over de resultaten op deze doelstellingen. Hierin is een jaarlijkse daling van de bedrijfskosten zichtbaar.

De reorganisatie van vijf jaar geleden, waarbij 35 fte zijn vervallen, heeft gezorgd voor aanzienlijke verlaging van de bedrijfslasten. Hierbij is enerzijds het groot onderhoud uitbesteed en anderzijds zijn diverse fte's op kantoor niet ingevuld. Dit heeft geleid tot een aanzienlijke daling van de onderhouds- en bedrijfslasten. Overigens zonder dat er aan kwaliteit is ingeboet. In de meerjarenraming wordt het onderhoud doorgerekend.

Ieder jaar wordt kritisch gekeken wat daadwerkelijk nodig is, zodat indien mogelijk budgetten neerwaarts kunnen worden bijgesteld. Ook ten aanzien van formatie zijn efficiëntie en effectiviteit het uitgangspunt. Er wordt kritisch gekeken naar de formatie en vrijkomende fte's worden dan ook niet zomaar ingevuld. Daarnaast is voortdurend aandacht voor slimmer en effectiever werken.

5.4.2 Netto bedrijfslasten

Uit de tabel hieronder komt naar voren dat TBV Wonen ruim lagere bedrijfslasten kent dan corporaties in de referentiegroep en de landelijk gemiddelde corporatie. Ook de personeelslasten per full time equivalent (fte) liggen lager dan het landelijk beeld en ongeveer gelijk met de referentiegroep. Daarnaast ligt het aantal verhuureenheden (vhe) per fte iets hoger dan de referentiegroep en wat lager dan het landelijk gemiddelde, wat betekent dat de corporatie minder personeelsleden nodig heeft om het bezit exploiteren dan vergelijkbare kleine- en middelgrote herstructureringscorporaties. Uit de cijfers is op te maken dat de netto bedrijfslasten in de afgelopen jaren fors zijn gedaald in vergelijking met referentiegroep of de gemiddelde corporatie in Nederland, wat het resultaat is van de aanwezige focus op efficiëntie en effectiviteit.

Tabel 5.3 Netto bedrijfslasten 2011 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2008-2011

				Toename 2008-2011 in %		
	Corporatie	Referentie	Landelijk	Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.053	1.400	1.393	-21,7%	-0,3%	4,0%
Personeelskosten / fte	63.021	63.160	64.267			
Aantal vhe / fte	81	79	88			

Bron: CiP (2012), TBV Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

5.5 Vermogensinzet

De vermogensinzet van TBV Wonen wordt beoordeeld met behulp van de volgende vraag: zet de corporatie haar vermogen maximaal in voor het leveren van maatschappelijke prestaties en heeft de corporatie kennis van en inzicht in de beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen.

5.5.1 Visie op maatschappelijk rendement

6,5 TBV Wonen heeft in haar ondernemingsplan als een van de leidende ambities geformuleerd dat zij investeert in doelen met een maatschappelijk rendement. Als strategische doelen zijn daarbij opgenomen dat TBV Wonen samenwerkt met drie instellingen uit het maatschappelijk middenveld om vraagstukken op te pakken en dat TBV Wonen €10 miljoen investeert (€2 miljoen per jaar) om maatschappelijke problemen op te lossen. Daarnaast zijn jaarlijkse subdoelen geformuleerd in de vorm van investeringen in leefbaarheid (zowel fysiek als sociaal). Aan deze ambitie is gedurende de visitatieperiode zichtbaar invulling gegeven door te investeren in verschillende projecten en activiteiten die bijdragen aan het verbeteren van de leefbaarheid in wijken en buurten, of kansen bieden voor mensen met een afstand tot de maatschappij. Daar staat tegenover dat het beschikbare budget van €2 miljoen per jaar slechts in zeer geringe mate is besteed. In 2011 is het budget dan ook verlaagd naar €1.25 miljoen en €1 miljoen in 2012. Ook dan blijven bestedingen ver onder het budget. TBV Wonen geeft zelf aan dat onderuitputting aan de orde is doordat een bedrag beschikbaar is gesteld zonder dat daar projecten of activiteiten aan waren gekoppeld. In praktijk waren onvoldoende projecten beschikbaar om het budget voldoende uit te kunnen nutten.

De begrotingssystematiek ten aanzien van leefbaarheid zal in de toekomst dan ook worden omgedraaid (begroten op basis van concrete plannen/activiteiten).

Vanaf 2010 probeert TBV Wonen voor zichzelf inzichtelijk te maken welke kosten voortvloeien uit het invullen van de maatschappelijke doelen, die niet zouden worden gemaakt wanneer de corporatie een commercieel bedrijf zou zijn. De kosten zijn in beeld gebracht voor onderstaande thema's:

- TBV Wonen biedt haar doelgroepen slaagkansen tegen redelijke prijzen; niet gerealiseerde huurinkomsten, onrendabele verhuur aan zorgorganisaties, sociale koopconstructies.
- TBV Wonen neemt haar verantwoordelijkheid op het gebied van duurzaamheid; onrendabele investeringen in duurzaamheid en energiebesparing.
- TBV Wonen biedt de klant keuzemogelijkheden; onrendabel deel investeringen in Politie Keurmerk Veilig Wonen.
- TBV vernieuwt en ververs de voorraad en zorgt voor voldoende variatie in haar bezit; onrendabele investeringen in nieuwbouwwoningen, zorg- en maatschappelijk vastgoed en groot onderhoud.
- TBV Wonen komt en blijft in contact met haar huurders, zowel individueel als collectief; ondersteunen Huurders Belangen Organisatie, organisatie belanghoudersbijeenkomsten en huurdersdag.
- TBV Wonen werkt aan leefbare buurten en draagt actief bij aan verbetering van die leefbaarheid; Zorghuis, sponsoring, overbrugging huurtoeslag, schuldhulpverlening, inzet personeel ten behoeve van leefbaarheid, deelname Maatschappelijke Ontwikkelingsmaatschappij, tweede kansbeleid, deelname Tilburg Akkoord, Skaeve Huse.
- TBV Wonen neemt haar verantwoordelijkheid als maatschappelijk ondernemer; creëren stageplekken, deelname Stadsontwikkelingsmaatschappij, deelname Beursvloer Tilburg,

Het maatschappelijk rendement betreft de verhouding tussen de benodigde investering in geld, mensen en/of middelen en het maatschappelijk effect dat wordt bereikt. TBV Wonen heeft stappen gezet in het inzichtelijk maken van het maatschappelijk rendement, maar gebruikt dit nog in mindere mate als verantwoordings- of sturingsinstrument.

5.5.2 *Vergroten van vermogen*

7,5 TBV Wonen heeft een beredeneerde visie en doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop het vermogen kan worden vergroot. Door de reeds toegelichte financiële doelstellingen en actieve monitoring en sturing via onder andere de Balanced Score Card heeft TBV Wonen goed zicht op de mogelijkheden van de inzet van eigen en vreemd vermogen, zonder dat daarbij de financiële continuïteit in het geding komt. TBV Wonen besteedt veel aandacht aan het optimaliseren van de opbrengsten en het zo beperkt mogelijk houden van de kosten. Het streven is het resultaat uit verhuur per verhuureenheid jaarlijks te verbeteren. In de jaarverslagen zijn de (positieve) resultaten weergegeven. TBV Wonen past huurharmonisatie toe waarbij de streefhuurpercentages zijn gekoppeld aan de kwaliteit van de woningen. Deze streefhuurpercentages worden jaarlijks opnieuw beoordeeld. Daarnaast zal TBV Wonen de inkomensafhankelijke huurverhoging (gematigd) doorvoeren. De intentie van TBV Wonen is om de verhuurdersheffing zoveel mogelijk terug te verdienen uit de inkomensafhankelijke huurverhoging. TBV Wonen wil daarbij de (lage) middeninkomens niet teveel belasten en voert voor deze groep de huurverhoging niet maximaal door. TBV Wonen verkoopt ook woningen vanuit de bestaande voorraad. Hoewel de opbrengsten ten goede komen van investeringen, is TBV Wonen voor wat betreft de liquiditeit niet afhankelijk van deze woningverkoop. Gedurende de periode waar de visitatie betrekking op heeft is TBV Wonen in staat geweest om de kasstromen aanzienlijk te verbeteren.

Door de wijze van sturing beschikt TBV Wonen over een gezonde financiële positie, waarin zij goed zicht heeft op de beschikbare middelen. De corporatie is dan ook duurzaam in staat om te investeren, zowel terugkijkend als richting de toekomst.

5.5.3 Maximale inzet van vermogen

7,0 TBV Wonen heeft beredeneerde plannen voor de gewenste inzet van het vermogen voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Deze beredeneerde plannen komen in verschillende documenten in de beleidscyclus terug. In het ondernemingsplan Ruimte voor Mensen heeft de corporatie duidelijk aandacht voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Uit de financiële meerjarenplannen komt naar voren dat de corporatie het vermogen zoveel mogelijk inzet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Gedurende de visitatieperiode heeft de corporatie haar vermogen dan ook zichtbaar aangewend voor het leveren van deze prestaties. Het vermogen is op dusdanige wijze beheerd dat de corporatie niet alleen de afgelopen jaren heeft kunnen investeren, maar dit ook richting de toekomst kan blijven doen. In het licht van de huidige economische en politieke situatie wordt dit positief gewaardeerd. We spreken dan ook liever over de optimale inzet van vermogen dan de maximale inzet. Er is bij de corporatie voldoende financiële slagkracht aanwezig om blijvend te investeren. Kijken we naar de meerjarenplannen dan wordt deze investeringsruimte ook benut, zonder echter de financiële continuïteit in gevaar te brengen. Een deel van de projectenportefeuille van TBV Wonen bestaat uit niet-DAEB projecten. Enkele van deze projecten zijn, de markt volgend, omgezet van koop naar huurwoningen. Het afboeken op niet-DAEB activiteiten getuigt enerzijds van adequaat en tijdig bijsturen. Anderzijds moet worden vastgesteld dat deze afboekingen ten laste zijn gekomen van het eigen vermogen, wat ten koste gaat van de investeringsmogelijkheden in DAEB activiteiten. Dit raakt aan een actuele discussie in de sector waarin het ontvlechten van de relatie tussen niet-DAEB en DAEB activiteiten centraal staat. Op dit moment gaat de corporatie geen nieuwe projecten meer aan in het vrije sector segment en legt TBV Wonen de focus op de projecten die volop in ontwikkeling zijn en de opgaven die er liggen ten aanzien van de scheiding van wonen en zorg.

5.6 Prestaties en beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor TBV Wonen resulteert het volgende beeld.

Tabel 5.4 Presteren naar Vermogen

Meetpunt		Beoordeling	Weging	Gewogen eindcijfer
Financiële continuïteit	Vermogenspositie	7,5	20%	1,5
	Middelen	7,0		
	Sturing op kasstromen	7,5		
Financieel beheer	Planning en controle-cyclus	7,5	20%	1,5
	Treasurymanagement	7,0		
Doelmatigheid		8,0	20%	1,6
Vermogensinzet	Visie op maatschappelijk rendement	6,5	40%	2,8
	Vergroten van vermogen	7,5		
	Maximale inzet vermogen	7,0		
Gemiddeld				7,4

6 Presteren ten aanzien van Governance



6.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen wordt beoordeeld:

- besturing;
- het interne toezicht;
- externe legitimatie.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop TBV Wonen omgaat met de formele governance onderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de Raad van Toezicht.

6.2 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

6.2.1 Plan

7,5 TBV Wonen heeft in het ondernemingsplan zes leidende ambities geformuleerd met daaraan gekoppeld de strategische doelen die in de beleidsperiode 2008-2013 centraal staan. Het ondernemingsplan is gericht op de strategie van de corporatie. Het biedt een kader voor de jaarlijkse werk- en afdelingsplannen en de begroting. Hierin vindt jaarlijks een vertaling plaats in concrete, resultaatgerichte doelstellingen en activiteiten, welke in hoge mate SMART zijn geformuleerd. Jaarlijks zijn de strategische doelen niet alleen uitgewerkt naar tactische doelen, maar ook doorvertaald in kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. TBV Wonen betreft belanghebbenden actief bij de strategievorming door bijeenkomsten te organiseren voor belanghebbenden, waarin zij de mogelijkheid krijgen om input te leveren op het beleid van de corporatie. Daarnaast voert de corporatie regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken uit en verwerkt de resultaten in haar beleid. De input vanuit deze onderzoeken zet TBV Wonen in om de dienstverlening te verbeteren.

Op het gebied van risicomanagement heeft TBV Wonen nog een aantal uitdagingen: administratieve scheiding DAEB met niet-DAEB; de scheiding wonen en zorg bij zorginstellingen, omzetten van koop- naar huurwoningen (Zonnehof) – wat weer het niet-DAEB risico verkleint, het binnen de perken houden van de onderhoudslasten en het voorkomen van verdere marge erosie tussen bedrijfsopbrengsten en resultaten (gaat naar 25% terwijl men komt van 39-43%). Dit vereist extra planning en het formuleren van doelstellingen. TBV Wonen heeft deze trajecten voldoende in kaart.

6.2.2 Check

7,5

TBV Wonen beschikt over een adequaat monitorings- en managementinformatie-systeem. In de Balanced Score Card, de maandrapportages en de kwartaalrapportages wordt de voortgang op de doelstellingen gevolgd. In al deze documenten is een heldere link met de strategische doelen uit het ondernemingsplan aanwezig. Op deze wijze is voortdurend inzichtelijk in hoeverre invulling wordt gegeven aan het realiseren van de strategische doelen. De corporatie heeft de voorgenomen prestaties vertaald naar meetbare eenheden (die aansluiten bij de doelen) en kan zowel alle opgaven als de efficiëntie in de bedrijfsvoering op reguliere basis volgen en meten. Daarnaast vindt verantwoording plaats in het jaarverslag, waarin op eenzelfde overzichtelijke wijze de voortgang op zowel de strategische doelen als vertaling in jaarlijkse doelen is weergegeven. De voorgenomen én gerealiseerde prestaties staan in samenhang vermeld in het jaarverslag, waarbij ook de afwijkingen worden toegelicht en verantwoord.

6.2.3 Act

7,0

TBV Wonen stuurt aantoonbaar bij indien zich afwijkingen ten opzichte van oorspronkelijke plannings of begrotingen voordoen. Zowel in het jaarverslag, in de kwartaalrapportages als ook de meerjarenbegroting is zichtbaar wanneer TBV Wonen bijstuurt, bijvoorbeeld in het naar beneden bijstellen van de woningverkopen, doelstellingen ten aanzien van nieuwbouw en de doelstelling dat huurders van TBV Wonen niet meer dan 30% van hun inkomen betalen aan huur. Op het realiseren van de doelen in het Ondernemingsplan wordt toezicht gehouden door de Raad van Toezicht, waarmee jaarlijks een beleidsdag wordt gehouden om te bezien of bijstelling noodzakelijk is.

Uit het feit dat TBV Wonen met het project Talent Square een majeure investering pleegt ten behoeve van een voor haar nieuwe doelgroep, blijkt een open blik voor haar taak als sociale huisvester. De omvang van de investeringen zouden een meer expliciete toelichting op haar keuze, de doelgroep studenten te gaan bedienen, rechtvaardigen.

Als het gaat om investeringen in leefbaarheid blijkt dat het oormerken van middelen die medewerkers van TBV Wonen in staat stelt hier initiatieven in te nemen alleen niet voldoende is. Het actiever stimuleren van initiatieven op dit punt binnen de eigen organisatie mag worden verwacht.

6.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen bezien: functioneren van de Raad van Toezicht, toetsingskader en Governance Code.

6.3.1 Functioneren van de Raad van Toezicht

7,0

In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Toezicht een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op de samenstelling van de Raad, de cultuur binnen de Raad, het reflecterend vermogen van de Raad en de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord.

Samenstelling

De Raad van Toezicht van TBV Wonen bestaat uit vijf leden. In de profielschets is vastgelegd dat het team van minimaal vijf leden van de Raad de volgende disciplines kent:

- financiën (bedrijfseconomisch);
- hoger onderwijs;
- volkshuisvesting/vastgoed;
- sociaal maatschappelijk;
- bedrijfsvoering (bestuurlijk);
- organisatie.

Met de huidige samenstelling van de Raad van Toezicht zijn alle kennisvelden geborgd. In de periode vanaf 2008 is geleidelijk een geheel nieuwe Raad ontstaan. De Raad is van zeven naar vijf leden teruggebracht en ook heeft verjonging plaatsgevonden. In relatie tot de toezichtsrol en afstand tot de organisatie en directeur-bestuurder heeft sindsdien een professionaliseringsslag plaatsgevonden. Er is een rooster van aftreden vastgesteld, waarbij een lid maximaal twee keer benoemd kan worden voor een periode van vier jaar. Deskundigheidsbevordering vindt plaats door het lidmaatschap van de VTW en door specifieke opleidingen. Eind 2013 zullen twee leden van de Raad conform het rooster van aftreden terugtreden. Er zal goed gekeken worden naar de profielschetsen van de aftredende leden. Mogelijk zal inhoudelijke kennis van studentenhuisvesting/onderwijs worden opgenomen, om de expertise op dat vlak in de Raad uit te breiden.

De Raad van Toezicht van TBV Wonen kent twee commissies, te noemen de auditcommissie en remuneratiecommissie. De werkzaamheden van beide commissies zijn vastgelegd in het Reglement Auditcommissie en het Reglement Remuneratiecommissie. De auditcommissie is gericht op een verdieping van het toezicht op het bestuur ten aanzien van de financiën. De remuneratiecommissie richt zich de beoordeling en beloning van de bestuurder.

In het kader van de door Aedes vastgestelde Governancecode kan worden gesteld dat alle leden van de Raad voldoen aan de regels, die zijn opgesteld ten aanzien van onafhankelijkheid. Er is geen sprake van belangenverstrengeling. Een en ander is verantwoord in het jaarverslag.

Open cultuur

Uit de verslagen van de vergaderingen van de Raad van Toezicht blijkt dat er sprake is van een open cultuur. Deze open cultuur, waarin kritische vragen kunnen worden gesteld, is in de interviews benadrukt. Aan formele besluitvorming gaat niet zelden overleg via bijvoorbeeld email vooraf. De visitatiecommissie waardeert de wederzijdse toegankelijkheid van Raad en directie en is van mening dat dit de kwaliteit van de besluitvorming ten goede komt. Wel is het omwille van de transparantie rond de totstandkoming van besluiten zaak de verslaglegging van overleg (via email en dergelijke) voorafgaande aan formele besluitvorming te verbeteren, zodat het besluitvormingsproces ook later helder en transparant terug te vinden is.

Zelfreflectie

De Raad van Toezicht onderkent het belang van zelfevaluatie als reflectie op haar rol als toezichthouder, werkgever en klankbord. Daartoe voert de Raad ieder jaar een zelfevaluatie uit, waarvan eenmaal per drie jaar onder leiding van een extern deskundige. Een verslag van de zelfevaluatie wordt op de website van TBV Wonen geplaatst. Daarnaast is de Raad van Toezicht actief betrokken bij het onderwerp integriteit. In 2010 is het integriteitsbeleid ontwikkeld en vastgesteld. Jaarlijks wordt een integriteitsbevorderende activiteit ontwikkeld om het integriteitsbewustzijn te stimuleren in alle lagen van de organisatie.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

De Raad van Toezicht van TBV Wonen stelt de arbeidsvoorwaarden van de directeur-bestuurder vast. Jaarlijks voert de remuneratiecommissie een beoordelingsgesprek met de directeur-bestuurder aan de hand van een ingevulde scoringslijst die door de gehele Raad van Toezicht wordt ingevuld. Voor het bepalen van de hoogte van de beloning van de directeur-bestuurder sluit de Raad aan bij de adviesregeling van de Commissie Izeboud. Het totaal vast inkomen blijft onder het in de Wet Normering Topinkomens genoemde maximum bedrag. Daarnaast is er geen variabele beloningscomponent opgenomen in het contract met de bestuurder, conform de beloningscode. Er zijn geen aanvullende pensioenafspraken gemaakt en er worden geen leningen en garanties verstrekt en is er geen onkostenvergoeding. De honorering van de leden van de Raad vindt plaats conform de aanbevelingen van de Commissie Honorering Commissarissen Woningcorporaties die door de Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties is ingesteld.

Uit de notulen en interviews komt naar voren dat het samenspel tussen de directeur-bestuurder en de Raad van Toezicht adequaat is. Partijen weten elkaar ook buiten formele momenten van contact te vinden. De Raad vervult ook dan haar functie als klankbord voor de directeur-bestuurder naar behoren. De relatie kan als harmonieus worden gekenschetst, waarbij voldoende ruimte is voor kritiek. Het is voor de Raad van belang voldoende kritisch te blijven juist om dan als blijvend klankbord voor de directeur-bestuurder te kunnen opereren. Zeker in een tijd waarin de externe omstandigheden als volatiel kunnen worden geduid, is het zaak elkaar blijvend scherp te houden.

In het reglement van de Raad van Toezicht is ten aanzien van het toezicht het volgende omschreven:

De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het Bestuur en op de gang van zaken binnen TBV Wonen. De leden van de Raad van Toezicht richten zich bij de vervulling van hun taak naar het belang van TBV Wonen. De Raad van Toezicht staat het bestuur met raad ter zijde. Bij zijn toezicht hanteert de Raad als uitgangspunt de vraag, of het beleid wordt gevoerd overeenkomstig de elementaire beginselen van verantwoord ondernemerschap. Daarvoor ziet de Raad erop toe dat het beleid in ieder geval in overeenstemming is met wettelijke, statutaire en andere voorschriften en dat de continuïteit van TBV Wonen gewaarborgd is. De Raad vergewist zich dat de door het Bestuur genomen en te nemen besluiten op goede gronden berusten en zorgvuldig tot stand zijn gekomen.

6.3.2 Toetsingskader

7,0 De Raad van Toezicht houdt toezicht op het realiseren van de doelen uit het ondernemingsplan. Zoals eerder aangegeven wordt een jaarlijkse beleidsdag gehouden om te kijken of bijstelling van de doelen uit het ondernemingsplan noodzakelijk is. Het toezicht vindt verder plaats via maand- kwartaal- en jaarrapportages gebaseerd op de Balanced Score Card. De BSC is opgesteld in de vorm van spreadsheets. Later is op verzoek van de Raad een oplegnotitie toegevoegd, waarin aandacht wordt besteed aan risico's, voortgang op de strategische doelen en is er ruimte voor meer kwalitatieve informatie, ook met betrekking tot de organisatie. Op deze wijze wordt de Raad helder en op goede wijze geïnformeerd. In de zelfevaluatie over 2012 geeft de Raad aan dat het toezicht in vergelijking met een aantal jaren geleden beter kan worden uitgevoerd door de wijze waarop de Raad nadrukkelijk wordt geïnformeerd. De visitatiecommissie constateert dat de Raad van Toezicht voldoende en tijdig wordt geïnformeerd. De kwaliteit van de informatie is dusdanig dat de Raad haar rol als toezichthouder goed kan vervullen. Daarnaast heeft de Raad zelfstandig voldoende toegang tot de organisatie.

6.3.3 Governance code

7,0

TBV Wonen onderschrijft de Aedescode en de governancecode woningcorporatie, die in 2011 vernieuwd is. De aanscherping is verwerkt in de governancestructuur van TBV Wonen. Voor de code geldt het principe 'pas toe of leg uit' met uitzondering van drie bepalingen. Deze hebben betrekking op de sectorbrede beloningscode van bestuurders, een nieuwe bepaling die betrekking heeft op de honoreringscode van de commissarissen en de zittingstermijnen van de commissarissen. De governancecode wordt bij TBV Wonen volledig nageleefd. Binnen het kader van goed ondernemingsbestuur wordt het principe van pas toe of leg uit gehanteerd. Bij aanstelling van de directeur-bestuurder is niet gekozen voor een benoemingsduur van vier jaar in verband met de gewenste continuïteit en bestendiging in de relatie tussen bestuur en werkapparaat. De volgende documenten zijn bij TBV Wonen aanwezig en op de website geplaatst:

- Gewijzigde governancecode;
- Gewijzigde Reglement Raad van Toezicht, profielschets en rooster van aftreden;
- Reglement Audit- en Remuneratiecommissie;
- Integriteitscode, integriteitsbeleid en klokkenluidersregeling;
- Beoordeling bestuurder en zelfevaluatie Raad van Toezicht;
- Jaarverslag en Treasurystatuut.

6.4 Externe Legitimatie

7,5

TBV Wonen hecht veel waarde aan de samenwerking met belanghebbenden. De corporatie organiseert één keer per twee jaar een bijeenkomst met belanghebbenden, waarin zij verantwoording aflegt over het gevoerde beleid in voorafgaande jaren. In 2012 is gewerkt aan de opstelling van een nieuw Ondernemingsplan 2013- 2016. Om de ambities van dit nieuwe Ondernemingsplan te formuleren heeft TBV Wonen gesprekken gevoerd met haar belanghebbenden. Hiermee is de basis gelegd voor het nieuwe Ondernemingsplan dat eind 2012 is gepresenteerd. In 2013 wordt wederom een belanghebbendenbijeenkomst georganiseerd, waarop de belanghebbenden zich kunnen uitspreken over onder andere het Ondernemingsplan 2013-2016 "Gewoon Excellent" en de visitatieresultaten 2013.

Huurdersvertegenwoordiging

De huurders van TBV Wonen worden vertegenwoordigd door de huurdersbelangenvereniging HBO-TBV Wonen. Met de HBO worden onder andere het gevoerde huurbeleid, beleid en begroting besproken. In Tilburg bestaat het Stedelijk Bewoners Overleg, waarin ook de HBO is vertegenwoordigd. Het SBO is betrokken bij onder andere het Convenant Wonen en huurders zijn op die manier betrokken bij de prestatieafspraken die tussen de Tilburgse corporaties en de gemeente worden opgesteld. Daarnaast wordt overleg tussen TBV Wonen en haar huurders mede vorm gegeven door het overleg met bewonerscommissies, klankbordgroepen en projectgroepen bij grootschalige (onderhouds)projecten en klantenpanels. In relatie tot het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan heeft TBV Wonen een klantenavond georganiseerd. Hiervoor zijn alle actieve bewoners binnen TBV Wonen benaderd. De aandachtspunten en actiepunten die ter sprake kwamen zijn meegenomen in het nieuwe ondernemingsplan. Verder meet TBV Wonen regelmatig de tevredenheid door het houden van tevredenheidsonderzoeken. In 2011 is een onderzoek uitgevoerd naar de participatie. In 2012 heeft TBV Wonen de maatregelen die daaruit naar voren kwamen geïmplementeerd en zijn er nieuwe initiatieven ten aanzien van de participatie ontwikkeld.

Prestatieafspraken

TBV Wonen heeft zowel op bestuurlijk als uitvoerend niveau contact met partners, zoals gemeenten, collega-corporaties, zorg- en welzijnsorganisaties en andere maatschappelijke partners. De prestatieafspraken tussen de gezamenlijke corporaties in Tilburg en de gemeente zijn vastgelegd in het Convenant Wonen voor de periode 2005-2010 en 2010-2015. De voortgang op deze afspraken wordt jaarlijks gemonitord. De samenwerking en kwaliteit van de prestatieafspraken in de mate waarin deze SMART worden geformuleerd en gemonitord mag uitzonderlijk worden genoemd. Samen met de gemeente en andere corporaties neemt TBV Wonen deel aan het Tilburg Akkoord. Dit project stelt financiële middelen beschikbaar voor initiatieven vanuit de impuls wijken die stijging op de sociale ladder als doel hebben. Daarnaast werkt TBV Wonen met diverse zorg- en welzijnsinstellingen aan het realiseren van zorgvastgoed.

6.5 Prestaties en beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor TBV Wonen resulteert het volgende beeld.

Tabel 6.1 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt		Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
Besturing	Plan	7,5	33%	2,4
	Check	7,5		
	Act	7,0		
Intern toezicht	Functioneren RvT	7,0	33%	2,3
	Toetsingskader	7,0		
	Governance Code	7,0		
Externe legitimatie	Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	7,5	33%	2,5
Gemiddeld				7,2

Bijlagen

Bijlage 1: Betrokken personen

TBV Wonen

Naam	Functie
Dhr. Janssen	Raad van Commissarissen (voorzitter)
Mevr. Schwartzmans	Raad van Commissarissen (vicevoorzitter)
Mevr. Lohf	Raad van Commissarissen (lid)
Dhr. Huffmeijer	Raad van Commissarissen (lid)
Dhr. Vinke	Directeur-bestuurder
Dhr. Kint	Adjunct directeur en manager Vastgoed
Dhr. de Bresser	Manager bedrijfsvoering

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Dhr. De Vries	Gemeente Tilburg
Dhr. Latijnhouwers	Gemeente Tilburg
Dhr. Scherpenisse	Tiwos
Dhr. Dunnewijk	WonenBreburch
Dhr. Klaassen	HBO TBV Wonen en SBO
Dhr. Jansen	HBO TBV Wonen
Mevr. Van Beurden	HBO TBV Wonen en lid bewonerscommissie
Dhr. Van Der Staak	HBO TBV Wonen en lid bewonerscommissie
Dhr. Molenschot	Schakelring
Dhr. Roorda	De Wever
Dhr. Snoeren	De Wever

Bijlage 2: Bronnenlijst

Bronnen

Blok	Documenten
Algemeen beeld	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief (2012) - op site CFV
A. Missie, visie, leiderschap doelstellingen	Strategische beleidsplannen Jaarverslagen 2008 tot en met 2011 Toezichtsrol - statuten, mandateringsregeling, inzicht in discussies met RvC/RvT (notulen vergaderingen) Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, Milieu- en duurzaamheid, leefbaarheid, etc.)
B. Maatschappelijke opgaven	Prestatieafspraken Convenanten, contracten Documenten waarin doelstellingen verwoord zijn (ook op deelterreinen zoals zorg, maatschappelijke opvang, milieu etc.) Documenten over maatschappelijk rendement of dividend Woningmarktonderzoeken Strategisch voorraadbeleid
C. Maatschappelijke omgeving	Huurders, leden, gemeenten, andere stakeholders (corporaties, marktpartijen, zorgpartners, maatschappelijke partners) Stakeholderregister Structurering/formalisering van contacten Verslagen, onderzoeken (KWH, USP etc.) Prestatieafspraken, convenanten e.d.
D. Vermogen en efficiëntie	Begrotingen Meerjarenbegrotingen/Financiële meerjarenramingen Kwartaalrapportages Verslagen/brieven accountant Managementletters Brieven CFV Stukken betreffende financiële sturing en efficiëntie WSW correspondentie
E. Prestaties	Documentatie over monitoring van prestaties, tegen de achtergrond van eigen doelen en ambities + prestatiecontracten Brieven minister VROM inzake prestaties en toezicht

Bijlage 3: Gedetailleerde weergave presteren naar ambities en presteren naar opgaven

Huisvesten van primaire doelgroep

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
Beschikbaarheid				
<ul style="list-style-type: none"> • 2008: 1^{ste} aftoppingsgrens 5.117 woningen, 2^{de} aftoppingsgrens 5.358 woningen • 2009: 1^{ste} aftoppingsgrens 5.219, 2^e aftoppingsgrens = 5.538 • 2010: 1^{ste} aftoppingsgrens 4.961, 2^{de} aftoppingsgrens 5.303 • 2011: 1^{ste} aftoppingsgrens 4.860, 2^{de} aftoppingsgrens 5.468, tot de liberalisatiegrens 6.007 woningen <p>Kernvoorraad over alle jaren boven norm convenantafspraken.</p> <p>Convenantmonitor 2009: Per 31 dec 2009 bedraagt de kernvoorraad 27.717 woningen waarvan 93% onder 1^{ste} aftoppingsgrens.</p> <p>Convenantmonitor 2011: In 2011 bestaat de kernvoorraad uit 24.001 woningen de sociale voorraad uit 28.532 woningen</p>	<p>Primaire taak vervullen</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: Woningvoorraad conform de convenant afspraken • 2009: Woningvoorraad conform de convenant afspraken • 2010: Woningvoorraad conform de convenant afspraken • 2011: Woningvoorraad conform de convenant afspraken • 2012: Woningvoorraad conform de convenantafspraken 	7,0	<p>Convenant Wonen 2005-2010 Tilburg: 80% (20.720) heeft een huurprijs ≤ aan de 1e aftoppingsgrens De kernvoorraad (tot de 2^{de} aftoppingsgrens) moet per 31-12-2009 bestaan uit minimaal 25.900 woningen</p> <p>Convenant Wonen 2010-2015 Tilburg:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De kernvoorraad (tot de 1ste aftoppingsgrens) moet per 31-12-2015 bestaan uit 21.000 woningen • De sociale voorraad (tot de liberealisatiegrens) moet per 31-12-2015 bestaan uit minimaal 27.800 	8,0
<p>Convenantmonitor 2011</p> <p>Om voldoende voorraad ter beschikking van de doelgroep te behouden is geconcludeerd dat de scheefheid gedurende de looptijd sterk gereduceerd zou moeten worden. Hiervoor is een stringent toewijzingsbeleid in uitvoering gebracht. Een cruciale parameter in het realiseren van de aantallen is de mutatiegraad. Bij TBV Wonen is mutatiegraad in 2010 10% en in 2011 8,14%</p>	Geen ambitie geformuleerd	-	<p>Convenant Wonen 2010-2015</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terugbrengen scheefheid kernvoorraad van 51% naar 32% in 2015 • Terugbrengen scheefheid sociale voorraad van 23% naar 17% in 2015 • Daarvoor jaarlijkse mutatiegraad van 8% nodig 	7,0

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
Woningtoewijzing				
<ul style="list-style-type: none"> • 2008: 76,5% van de woningen is aan de doelgroep toegewezen • 2009: 68% van de woningen is aan de doelgroep toegewezen • 2010: 72% van de woningen is aan de doelgroep toegewezen • 2011: 98% toewijzing aan primaire doelgroep onder 1^e aftoppingsgrens. 89% toewijzing aan primaire doelgroep van woningen tussen 1e aftoppingsgrens en liberalisatiegrens • 2012: 92,3% toegewezen aan de doelgroep 	Primaire taak vervullen <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 70 % van de woningen wordt toegewezen aan de primaire doelgroep (<511) • 2009: 70 % van de woningen wordt toegewezen aan de primaire doelgroep • 2010: 70 % van de woningen wordt toegewezen aan de primaire doelgroep • 2011: 100% toewijzing aan primaire doelgroep onder 1^e aftoppingsgrens • 90% toewijzing aan primaire doelgroep van woningen tussen 1e aftoppingsgrens en liberalisatiegrens 	7,0	Convenant Wonen 2005-2010 Tilburg: De afspraken over woonruimteverdeling zijn separaat geregeld. Convenant Wonen 2010-2015 Tilburg: Kernvoorraad 100% toewijzen aan primaire doelgroep. Voorraad tussen 1 ^e aftoppingsgrens en liberalisatiegrens voor 90% toewijzen aan huishoudens t/m secundaire doelgroep.	6,5
CFV 2012 TBV Wonen heeft in de periode 2008-2011 89,9% van de woningen passend toegewezen. De doelstelling dat huurders van TBV Wonen niet meer dan 30% aan woonlasten betalen van hun bruto inkomen is niet gerealiseerd. Deels door overheidsmaatregelen en deel door de economische crisis. De woonquote is een quotiënt waarbij het inkomen van belang is.	Huurders van TBV Wonen leven niet in armoede: <ul style="list-style-type: none"> • Huurders van TBV behoeven voor de netto huur niet meer dan 30% van hun bruto inkomen te betalen door ze een woning met een passende huur aan te bieden. 	5,0	Geen opgave geformuleerd	-
<ul style="list-style-type: none"> • 2008: 6 woningen bestemd voor project Ouder en Kind i.s.m. de Bocht, MEE Jeugdzorg en Amaranant. • 2010: woningtoewijzing bijzondere doelgroep 7% • 2011: woningtoewijzing bijzondere doelgroep 7% 	<ul style="list-style-type: none"> • 2010: woningtoewijzing bijzondere doelgroep minimaal 10% • 2011: woningtoewijzing bijzondere doelgroep minimaal 10% 	6,0	Geen opgave geformuleerd	-

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
Woningtoewijzing arbeidsmigranten				
<p>Jaarverslag TBV: 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 18 woningen aan statushouders verhuurd • 21 bijzondere verhuringen <p>Convenant monitor 2009: In samenwerking met de gemeente voldoen de Tilburgse corporaties aan de jaarlijkse taakstellingen wat betreft het huisvesten van statushouders.</p>	<p>Jaarverslag TBV: 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30 geplande woningen aan statushouders • 20 bijzondere verhuringen 	7,0	De corporaties huisvesten in gezamenlijkheid de jaarlijkse taakstelling ten aanzien van statushouders	7,0
Betaalbaarheid				
<p>In 2008 is de verplichte waarborgsom afgeschaft. Nieuwe huurders betalen geen waarborgsom meer en aan de andere huurders is de waarborgsom in het eerste kwartaal terugbetaald</p>	<p>2008: klanten van TBV betalen geen waarborgsom</p>	7,0	Er is geen opgave geformuleerd	-
<p>2008-2012 Bij inkomensterugval wordt in afwachting van huurtoeslag deze door TBV overbrugd.</p> <p>Voortgangsmonitor 2009 In de in 2009 vernieuwde Omgangscodex is de huurgewenningsregeling uitgebreid</p>	<p>Huurders van TBV Wonen leven niet in armoede:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bij een plotselinge inkomensdaling ondersteunt TBV actief door een voorschot te verstrekken op huurtoeslag of woonkostentoeslag. 	7,0	<p>Convenant Wonen 2005-2010 Armoedebeleid</p> <ul style="list-style-type: none"> • De corporaties brengen bij inkomensschommelingen op voorhand snel extra verwachte huurtoeslag in mindering op de huur. • Partijen zullen op korte termijn de huurgewenningregeling/ omgangscodex zodanig aanpassen dat deze als een extra instrument dienst kan doen in de integrale wijkaanpak 	7,0
<ul style="list-style-type: none"> • Woonlastenmonitor is niet doorontwikkeld door problemen bij het Nibud. • Energetische maatregelen zijn gekoppeld aan armoede. Om de verwachte stijging van de energieprijzen niet ten volle van de huurders te laten komen worden de komende jaren 4.000 woningen door de corporaties geïsoleerd. TBV Wonen zal ruim 800 woningen isoleren. • Er is een Sociale kaart is opgesteld 	<p>Huurders van TBV Wonen leven niet in armoede.</p> <p>2011</p> <ul style="list-style-type: none"> • doorontwikkelen woonlasten monitor • koppelen energetische maatregelen armoede • verbeteren info voorziening inkomensondersteunende maatregelen 	7,0	<p>Convenant Wonen 2010-2015: Onderzoek woonlasten en duurzaamheid</p>	7,0

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
<p>2011: Bijzonder experiment middeninkomens Het bijzondere bij de woningen aan de Vlodropstraat is dat 18 woningen daarvan via een veiling zijn verhuurd. De huurders bepaalden hierbij dus zelf hun huurprijs. Met dit experiment onderzoeken we hoe groot het probleem is van woningzoekenden met een middeninkomen (€33.614 - €43.000) die door de Europese regelgeving boven de €652 moeten huren.</p>	<p>Huurders van TBV Wonen leven niet in armoede</p>	<p>7,0</p>	<p>Er is geen opgave geformuleerd</p>	<p>-</p>
Bevorderen eigen woningbezit				
<p>Verkoop bestaand bezit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 44 woningen, 10 met koopgarant • 2009: 61 woningen, 14 met koopgarant • 2010: 41 woningen, 11 met koopgarant • 2011: 27 woningen, 11 met koopgarant • 2012 13 woningen, 6 met koopgarant <p>Waarvan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 9 aan inzittende huurder • 2009: 11 aan inzittende huurder • 2010: 2 aan inzittende huurder • 2011: 0 aan inzittende huurder <p>Convenant monitor 2009: de corporaties hebben gezamenlijk in de periode 2005-2009 1.052 woningen verkocht.</p>	<p>Verkoop bestaand bezit</p> <p>Meerjarenraming TBV 2008-2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> • verkoop bestaand bezit, 237 = 47 per jaar <p>Jaarlijkse doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 45 woningen • 2009: 44 woningen • 2010: 46 woningen • 2011: 40 woningen • 2012: 20 woningen 	<p>7,0</p>	<p>Convenant Wonen 2005-2010: Corporaties dienen 1.750 bestaande sociale huurwoningen te verkopen.</p> <p>Convenant Wonen 2010-2015: Verkoop 1.100 woningen tot 2015 waarvan substantieel deel in goedkoopste segment.</p>	<p>7,0</p>

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
<p>Schuldhelpverlening</p> <p>Aandacht voor huurachterstanden 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> alle betreffende medewerkers hebben cursus gevolgd pilot ism bureau budgetadvisering is succesvol, implementatie in 2009 <p>2009</p> <ul style="list-style-type: none"> Project "Zicht op uw Budget" gestart waarin door middel van ondersteuning van de thuisadministratie getracht wordt schuldenproblematiek aan te pakken cq te voorkomen. 80 adviezen gegeven <p>2010</p> <ul style="list-style-type: none"> Pilot om vroegtijdig huurachterstanden te onderkennen uitgevoerd Er is geen budgetteringscursus gegeven. Teveel andere instellingen zijn hiermee bezig. <p>2011</p> <ul style="list-style-type: none"> Contract met schuldhulpverlening is getekend maar de resultaten zijn door incasso niet gemeten. <p>TBV Wonen werkt samen met Bureau Schuldhelpverlening, waarbij huurders met betalingsproblemen hulp wordt geboden bij het oplossen van hun financiële situatie</p> <p>Convenantmonitor 2011 Het armoede actieprogramma "de cirkel doorbreken" loopt per 1 januari 2012 af en de lessons learned worden vanaf januari 2012 opgenomen binnen de reguliere dienstverlening. In 2011 vindt een formele en uitgebreide evaluatie plaats van de resultaten behaald binnen het actieprogramma</p>	<p>Huurders van TBV Wonen leven niet in armoede 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> medewerkers Wonen met klantcontact hebben training armoede herkenning gevolgd klanten ontvangen bij woningtoewijzing een woonlastenadvies <p>2009</p> <ul style="list-style-type: none"> Pilot "zicht op uw budget" waarbij huurders hulp bij hun thuisadministratie krijgen Preventief woonlasten advies geven bij nieuwe huurder (30) <p>2010</p> <ul style="list-style-type: none"> Pilot om vroegtijdig huurachterstanden te onderkennen Budgetteringscursus voor huurders met een huurachterstand met ROC <p>2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> Maken van samenwerkingsafspraken met bureau schuldhulpverlening. 	7,0	<p>Convenant Wonen 2005-2010, Tilburg:</p> <ul style="list-style-type: none"> Schuldhelpverlening: De huidige werkwijze rondom schuldhulpverlening, waarin gemeente en corporaties samenwerken, wordt voortgezet en waar nodig en mogelijk geïntensiveerd De corporaties nemen in hun incassoprocedure een verwijzing op naar Bureau Schuldhelpverlening. De verwijzing is niet vrijblijvend, maar is van invloed op het verdere traject. Corporaties voeren een strikt beleid in het aanpakken van recidivisten door middel van laagdrempelige betalingsregelingen die streng worden bewaakt TBV Wonen en 't Heem sluiten zich aan bij de afspraken met Bureau Schuldhelpverlening en hanteren de werkwijze vanaf 1 januari 2008 <p>Convenant Wonen 2010-2015 Intensivering armoedebeleid binnen Tilburg Akkoord</p>	7,0

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
Overig				
Het door de corporaties gezamenlijk beleid opgestelde beleid, gebaseerd op het SEV-rapport 'Beleid bij bewezen woonfraude', wordt wel voorgezet, waarbij voor de hoofdcategorieën van woonfraude is afgesproken welke maatregelen richting huurder/onderhuurder worden genomen	Geen ambities geformuleerd	-	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburg: Aanpak illegale bewoning	7,0
Gemiddeld		6,7		7,1

Kwaliteit woningen en woningbeheer

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
Woningkwaliteit				
Investeringen in onderhoud realisatie	Investeringen in onderhoud begroot	7,0	Er is geen opgave geformuleerd	-
2009 <ul style="list-style-type: none"> • Exploitatieonderhoud € 6.456.000 • Beheersmatig onderhoud € 4.282.000 • Totaal: : € 10.739.000 	2009 <ul style="list-style-type: none"> • Exploitatieonderhoud € 5.563.000 • Beheersmatig onderhoud € 9.506.800 • Totaal€ 15.096.000 			
2010 <ul style="list-style-type: none"> • Exploitatieonderhoud: € 5.135.000 • Beheersmatig onderhoud: € 1.311.000 • Onderhanden werk voorgaand jaar € 3.736.000 • Totaal: € 10.182.000 	2010 <ul style="list-style-type: none"> • Exploitatieonderhoud: € 5.370.000 • Beheersmatig onderhoud: € 3.645.000 • Totaal: € 9.015.000 			
2011 <ul style="list-style-type: none"> • Exploitatieonderhoud: € 4.729.000 • Beheersmatig onderhoud: € 802.000 • Totaal: € 6.255.000 	2011 <ul style="list-style-type: none"> • Exploitatieonderhoud: € 5.730.000 • Beheersmatig onderhoud: € 1.751.000 • Totaal: € 7.481.000 			
2012 <ul style="list-style-type: none"> • Exploitatieonderhoud: € 6.509.000 • Beheersmatig onderhoud: € 333.000 • Investerings PKVW/Opplussen: € 196.000 • Totaal: € 7.189.000 	2012 <ul style="list-style-type: none"> • Exploitatieonderhoud: € 6.527.000 • Beheersmatig onderhoud: € 535.000 • Investerings PKVW/Opplussen: € 305.000 • Totaal: € 7.367.000 			

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
<p>Aanbrengen Politie Keurmerk Veilig Wonen. TBV Wonen investeert sinds 2004 in het PKVW.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2009: 266 woningen hebben het keurmerk ontvangen (totaal 2.194) • 2010: 668 (1432, volgens KR) woningen hebben het keurmerk ontvangen (totaal 2862). • 2011: 280 woningen hebben het keurmerk ontvangen (totaal 3142). • 2012: Evaluatie OP 2011: Alle woningen van TBV zijn voorzien van PKVW keurmerk, m.u.v. woningen die binnen 5 jaar uit exploitatie worden genomen. <p>Alle nieuwbouw TBV Woningen hebben het PKVW keurmerk en een GPR score >7.</p>	<p>Huurders van TBV Wonen kunnen langer zelfstandig wonen.</p> <p>Aanbrengen Politie Keurmerk Veilig Wonen</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2009: toepassen minimaal 600 PKVW in woningen • 2010: 650 woningen voorzien van het PKVW. • 2011: Minimaal 200 woningen komen in aanmerking voor het PKVW. 	7,0	<p>Convenant Wonen 2005-2010, Tilburg: Bestaande buurten de woningen en de woonomgeving zoveel mogelijk te laten voldoen aan het Politiekeurmerk Veilig wonen.</p> <p>Convenant Wonen 2010-2015 Nieuwbouw voldoet aan gemeenschappelijke kwaliteitseisen inzake duurzaamheid, veiligheid en levensloopbestendigheid: -100% Politiekeurmerk - GPR score 7</p>	7,0
Kwaliteit dienstverlening				
<p>Prestaties ten aanzien van goede dienstverlening aan de klant</p> <p>2008</p> <ul style="list-style-type: none"> • 82% van de serviceverzoeken was binnen 2 weken gereed • 83% tevredenheid bij reparatieverzoeken • KWH-label op alle onderdelen boven norm <p>2009</p> <ul style="list-style-type: none"> • KWH-huurlabel is gehaald • 2 bewonersbladen uitgegeven <p>2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • KWH-huurlabel score van 7,2 • 3 bewonersbladen uitgegeven <p>KWH-score 2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bellen 7,5 • Onderhoud 7,7 	<p>Goede dienstverlening aan de klant</p> <p>2008</p> <ul style="list-style-type: none"> • 70% van de serviceverzoeken is binnen 2 weken gereed. • Minimaal 70% tevredenheid bij reparatieverzoeken • Behoud KWH-label <p>2009</p> <ul style="list-style-type: none"> • Behalen KWH-huurlabel • Uitgifte bewonersbladen ten behoeve van de verbetering informatieverstrekking <p>2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • KWH-huurlabel 8,2 of meer. • Uitgifte 3 bewonersbladen ten behoeve van de verbetering informatieverstrekking <p>KWH-score 2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bellen score 7,5 of meer • Onderhoud 8,2 of meer 	7,0	Er is geen opgave geformuleerd	-

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> Klachten afhandelen 6,7 Woning verlaten 8,2 <p>KWH-score 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> Klantcontact: 7,8 Onderhoud: 8,3 Klachten afhandelen 6,4 Woning verlaten: 8,0 	<ul style="list-style-type: none"> Klachten afhandelen 7,0 of meer Woning verlaten 8,5 of meer <p>KWH-score 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bellen 7,8 Onderhoud 8,1 Klachten afhandelen 6,9 Woning verlaten: 8,1 			
Energie en duurzaamheid				
<ul style="list-style-type: none"> Alle nieuwbouwwoningen zijn opgeleverd met energielabel A tenzij ze aangesloten zijn op de stadsverwarming In 2011 zijn acht woningen energieneutraal opgeleverd waarvoor TBV Wonen de Energiesprongprijs heeft ontvangen en nog twee andere nominaties voor de installaties. Alle woningen zijn voorzien van een energiecertificaat Bij de aanpak van renovatieprojecten is energiebesparing een uitgangspunt Rondom Ter Linde, waar het energielabel gemiddeld van E naar C is gebracht. Hoffmannflat, waarbij de woningen gemiddeld van D naar B zijn gebracht. Als innovatief element is hierbij gebruik gemaakt van een vraag gestuurd ventilatiesysteem. Ook is er gebruik gemaakt van een gerecyclede dakbedekking. Berkdijk, waar de woningen gemiddeld van G naar B gaan. Innovatief voor TBV Wonen is de isolatie van binnenuit. Groenewoud-Oud, waar de woningen tevens van G naar B gebracht worden 	<p>TBV Wonen is een milieubewuste organisatie en durft te experimenteren met innovatieve ontwikkelingen</p> <ul style="list-style-type: none"> De 1.200 nieuwbouwwoningen bouwen we duurzaam en toekomstgericht, waarbij de woningen een A label krijgen. Een experiment zal gestart worden om een aantal nieuwbouwwoningen CO2 neutraal op te leveren. Woningen (nieuwbouw en bestaand) ontvangen bij oplevering een energiecertificaat. Bij aanpak bestaande woningen wordt uitgaan van vermindering van energiegebruik. 	8,0	<p>Convenant Wonen 2005-2010 Tilburg: Partijen maken afspraken over het realiseren van nieuwe doelstellingen op het gebied van energie en duurzaam bouwen.</p> <p>Convenant Wonen 2010-2015 Energetische verbetering van 4.000 bestaande huurwoningen</p>	7,0

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
<p>Prestaties per jaar</p> <p>2008</p> <ul style="list-style-type: none"> • TBV heeft in 2009 het klimaatverdrag van Tilburg ondertekend om in 2040 CO2 neutraal te zijn. • Er zijn energieambities geformuleerd op complexniveau • Er is een informatiedag in het kader van energiebewustwording gehouden er is informatie verspreid. Huurders hebben de mogelijkheid zich aan te sluiten bij Woonenergie. • In de bestaande bouw is de Bouwmeesterbuurt opgeleverd en zijn de gerenoveerde woningen opgetrokken van label E/F naar B. In het grootonderhoud van "Rondom Ter Linden" is het label opgetrokken van E naar D <p>2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Link op de website van TBV Wonen naar Beter peter waarmee bewoners gratis een persoonlijk besparingsprogramma kunnen downloaden. <p>2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • 64 woningen van E naar C gebracht. • Binnen de nieuwbouwprojecten de Grebbe en Bijster-hof/Bijsterstede is geexperimenteerd met wamte/koudeopslag • Het toepassen van windenergie is niet haalbaar met huidige technieken • Milieubeleid is opgesteld • Er zijn twee duurzame daken gerealiseerd • LED/noodverlichting in twee projecten gerealiseerd • Hemelwater bodeminfiltratiesysteem in twee projecten. • Het energiebesparingsprogramma BeterPeter is aangeboden aan huurders <p>2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De storkosten zijn met 11% gereduceerd. 	<p>TBV Wonen is een milieubewuste organisatie en durft te experimenteren met innovatieve ontwikkelingen. Jaarlijkse doelstellingen</p> <p>2008</p> <ul style="list-style-type: none"> • Energieambities formuleren op complexniveau • Stimuleren van energiebewustwording bij bewoners <p>2009 –</p> <p>2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimaal 64 woningen van energielabel E naar C brengen. • Warmte-koudeopslag in projecten Bijsterhof en de Grebben • Toepassen windenergie • Opstellen milieubeleid • Duurzaam dak project realiseren. • LED/noodverlichting in twee projecten. • Hemelwater bodeminfiltratiesysteem in twee projecten. <p>2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het scheiden van onderhoudsafval 			

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> Er zijn twee educatieve activiteiten uitgevoerd voor kinderen op het gebied van duurzaamheid Berkdijk, waar de woningen gemiddeld van G naar B gaan. Innovatief voor TBV Wonen is de isolatie van binnenuit. Alle dakrenovaties zijn conform Duurzaam dakenbeleid uitgevoerd Er is een kwaliteitshandboek nieuwbouw opgesteld <p>2012</p> <ul style="list-style-type: none"> Aan elke nieuwe huurder wordt een welkomspakket met een duurzaam karakter gegeven Een analyse is gemaakt van diverse energieverbruiken Alle opgeleverde woningen hadden label A Er is een bewustzijnsactie uitgevoerd in een renovatieproject Nieuwbouw Zonnehof met energiebesparende en opwekkende voorzieningen <p>Convenantmonitor 2011: In de notitie van 17 november 2011 voor de stuurgroep is aangegeven dat de corporaties gezamenlijke 3.290 woningen gepland hebben staan voor uitvoering in de jaren 2010-2014. Uit dit overzicht blijkt dat het aantal gerealiseerde woningen structureel oploopt vanaf 2010/ 2011 van ruim 300 gerealiseerde woningen tot ruim 1.100 woningen in 2014. Corporaties zijn nog op zoek naar aanvullende projecten en zullen daarover naar verwachting eind dit jaar meer duidelijkheid kunnen geven. De ambities blijft om te komen tot 4.000 woningen</p>	<p>waardoor de storkosten met minimaal 20% worden gereduceerd.</p> <ul style="list-style-type: none"> Het organiseren van minimaal 2(educatie) activiteiten voor kinderen ophet gebied van duurzaamheid. Renovatie Berkdijk minimaal Label B Dakrenovaties uitvoeren conform Duurzaam dakenbeleid Beleidsnotitie t.b.v. het opstellen van een kwaliteitshandboek nieuwbouw met milieuaspecten. <p>2012</p> <ul style="list-style-type: none"> Aan elke nieuwe huurder wordt een welkomspakket met een duurzaam karakter gegeven Er is een analyse gemaakt van de footprint van de organisatie Complex Bergdijk renoveren naar label B Er wordt een bewustzijnsactie uitgevoerd in een renovatieproject Nieuwbouw Zonnehof met energiebesparende en opwekkende voorzieningen 			
Gemiddeld		7,3		7,0

Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave
Realisatie nieuwbouw voor mensen met een specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte			
<ul style="list-style-type: none"> • 2008: 5 projecten zijn in ontwikkeling genomen • 2009: Oplevering 12 zorgwoningen binnen Koolhoven van 125 opgeleverde woningen. Het voormalige klooster Mariahof is in 2009 verbouwd om 31 cliënten van Schakelring, locatie Zonnehof te huisvesten. Zij zullen hier wonen tijdens de sloop en nieuwbouw van locatie Zonnehof aan de Gimbrèrelaan te Tilburg • 2010: Trouwlaan: 16 appartementen voor cliënten van Amarant. In Oosterhout zijn voor Prisma 21 zorgwoningen opgeleverd • 2011: Project Grebbe in wijk de Blaak zijn 9 seniorenappartementen en 12 eenheden voor mensen met een verstandelijke beperking gerealiseerd Bijsterhof: Het nieuwe gebouw aan het Energieplein staat op een bestaand gebouw. Door de verbinding krijgen senioren voorzieningen als huisartsen, apotheek, restaurant en dagactiviteiten verzorgingstehuis binnen handbereik. Uitbreiding met 26 nieuwbouwwoningen. • 2012 Rijghpark: bouw van 27 psychogeriatrische eenheden, een zorgsteunpunt en 20 appartementen voor ouderen. (verwachte oplevering in 2013). <p>Woonzorgcentra Joannes Zwijsen is in 2008 opgeleverd. In 2011 is gestart met woonzorgcentra Jozefzorg en in 2012 is gestart met het project Zonnehof. In 2013 worden de</p>	<p>Huurders kunnen langer zelfstandig wonen</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: Minimaal 2 nieuwbouwprojecten ontwikkelen in wonen/zorg/welzijn • 2011: ontwikkeling Bijsterhof/Bijsterstede • 2011: oplevering huisartsenpost en apotheek Bijsterstede 	8,0	<p>Convenant Wonen 2005-2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformatie van zorgomgevingen: • Nieuwbouw van verpleeg- en verzorgingshuis Sint Jozefzorg • Vernieuwing van Mariengarde • Vervangende nieuwbouw verzorgingshuis Zonnehof • Tijdelijke huisvesting Mariahof • Realisatie Grebbe/Blaak <p>Convenant Wonen 2005-2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participatie realisatie woonservicezones • Inzet groepen die begeleiding nodig hebben

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	
<p>zorgcentra opgeleverd.</p> <ul style="list-style-type: none"> Joannes Zwijsen: 187 zorgwoningen, een HOED en kinderdagverblijf. Jozefzorg: fase 1, 56 seniorenappartementen, verpleeghuis met 57 verpleegeenheden, ontmoetingsruimte, logeerkamer en ruimte voor zorgaanbieders. Zonnehof: 43 huurappartementen, 35 appartementen verzorging licht voor Schakelkring en 5 groepswoningen verzorging zwaar voor Schakelkring. Wijkrestaurant, MFR en ondersteunende kantoorruimtes, kinderdagverblijf en fysiotherapie. TBV werkt samen met de zorginstellingen Prisma, Schakelring, Amarant, De Wever en Thebe en Surplus 	<p>Huurders van TBV Wonen kunnen langer zelfstandig wonen:</p> <ul style="list-style-type: none"> TBV realiseert 3 woonzorgcentra in Tilburg voor 2013 TBV vormt twee allianties met zorginstellingen 			
<p>Levensloopbestendig bouwen</p> <ul style="list-style-type: none"> 2010: appartementen zijn levensloopbestendig opgeleverd 2011: appartementen zijn levensloopbestendig opgeleverd <p>Convenant monitor 2009: In de periode 2005-2009 is 56% van de nieuwbouwwoningen levensloopbestendig opgeleverd.</p> <p>Convenantmonitor 2010 en 2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2010: 81% van de nieuwbouwwoningen is levensloopbestendig 2011: 80% van de nieuwbouwwoningen is levensloopbestendig 	<p>Levensloopbestendig bouwen</p> <ul style="list-style-type: none"> 2010: alle appartementen levensloopbestendig opleveren 2011: alle appartementen levensloopbestendig opleveren 	7,0	<p>Convenant Wonen 2005-2009 In totaal moet 40% van de nieuwbouwwoningen levensloopbestendig gebouwd worden.</p> <p>Convenant Wonen 2010-2015: Nieuwbouw voldoet aan kwaliteitseisen in zake duurzaamheid, veiligheid en levensloopbestendigheid (100% aanpasbaar bouwen, 40% levensloopbestendig).</p>	9,0

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	
Inzet voor ouderen en/of mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking				
In 2010 is er onder senioren en hulpbehoevende klanten de zogenaamde Wonen-, Zorg en Welzijnsscan uitgevoerd. Ook hier zijn de resultaten verwerkt in beleidsplannen.	Huurders van TBV Wonen kunnen langer zelfstandig wonen	7,0	Er is geen opgave geformuleerd	-
<p>Realisatie aantal opgepluste woningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 340 woningen • 2009: 50 • 2009; er zijn 2 complexen opgeplust • 2010: 156 woningen • 2011: 109 woningen • 2012: 60 woningen • 2012: er zijn 3 complexen opgeplust <p>2011: De maatregelen zijn in de betreffende complexen uitgevoerd</p>	<p>Huurders van TBV Wonen kunnen langer zelfstandig wonen. Opplussen van woningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 275-340 woningen • 2009: opplussen 2 complexen • 2009: 300 woningen • 2010: 70 woningen • 2011: minimaal 70 woningen • 2012: 60 woningen opplussen • 2012: 3 complexen opplussen <ul style="list-style-type: none"> • 2009: uitloop van opplussen in 2010 • 2011: Opplusmaatregelen uitvoeren in Bijsterhof, Kromhoutpark en Bachlaan. 	7,0	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburg: Woonzorgservicezone/Servicewijken	7,0
<ul style="list-style-type: none"> • 2008: geen Domotica gerealiseerd wegens weinig interesse. In samenwerking met Thebe zorg/welzijnsaanbod geleverd bij complexen • 2009: In 2009 zijn 4 complexen voorzieningen gerealiseerd. In 2 complexen Domotica aangeboden, geen belangstelling. Aanbod Thebe pakket • 2010: 58 bewoners hebben zich gemeld voor het aanbrengen van voorzieningen zoals een verhoogd toiletspot 	<p>Huurders van TBV Wonen kunnen langer zelfstandig wonen</p> <p>2008</p> <ul style="list-style-type: none"> • Domotica aanbrengen in 70-100 woningen • Zorg/welzijnsaanbod leveren bij complexen <p>2009</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2009: voorzieningen in complexen realiseren <p>2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • Domotica aanbrengen in 300 woningen • Zorg/welzijnsaanbod leveren samen met externe partij Thebe <p>2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • voorzieningen aanbrengen zoals verhoogd toiletspot 	7,0	Er is geen opgave geformuleerd	-

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	
TBV Wonen participeert in het Boddeproject, waarin kinderen met een verstandelijke beperking leren te wonen en werken in een reguliere wijk. Wijkbewoners maken op hun beurt op een laagdrempelige manier kennis met deze kinderen.	TBV Wonen investeert in doelen met een maatschappelijke rendement.	7,0		
Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen stellen				
<ul style="list-style-type: none"> • 2009: 2 maatschappelijke stages • 2010: 4 stagiaires doorgestroomd naar vast werk • 2011: 8 stageplaatsen aangeboden • 2012: 6 stageplaatsen gerealiseerd 	Investeren in doelen met een maatschappelijk rendement <ul style="list-style-type: none"> • 2009: langdurige werklozen aan een stageplaats helpen • 2010: 4 werkzoekenden krijgen een stageplaats bij TBV Wonen • 2011: minimaal 7 stageplaatsen aanbieden • 2012 minimaal 5 stageplaatsen aanbieden 	7,0	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburg: De corporaties zullen binnen hun eigen organisatie werkplekken creëren voor gesubsidieerde arbeid en voor vrijwilligerswerk / participatiebanen. Dit kan in de reguliere bedrijfsvoering en ook bij herstructureringsprojecten, groot onderhoud, toezicht, klusjesdiensten e.a	7,0
Realisatie ontmoetingsruimten voor bewoners <ul style="list-style-type: none"> • 2009: is niet gerealiseerd • 2010: is niet gerealiseerd • 2011: is niet gerealiseerd • 2012: op initiatief van bewoners en met ondersteuning van TBV Wonen is in 2012 een ontmoetingsruimte geplaatst bij de toegankelijke woningen aan de Hoffmannlaan. <p>De aanvankelijk geplande bouw van vier ontmoetingsruimtes in bestaande complexen gaat helaas definitief niet door. Uit enquêtes bij bewoners blijkt dat er geen meerderheid kan worden gevonden voor een bijdrage in de kosten van het beheer van een dergelijke ruimte.</p>	Huurders kunnen langer zelfstandig wonen Realisatie ontmoetingsruimten <ul style="list-style-type: none"> • 2009: Ontwikkelen ontmoetingsruimten • 2010: Ontwikkelen 2 ontmoetingsplaatsen • 2011: Ontwikkeling van 2 ontmoetingsplaatsen • 2012: Ontmoetingsruimte Hoffmannlaan 	6,0	Er is geen opgave geformuleerd	-

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	
<ul style="list-style-type: none"> 2010: TBV Wonen neemt uren af bij WZSW (een initiatief van Thebe), waarmee mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ingezet kunnen worden voor kleine klusjes in de wijk 2012: TBV Wonen heeft 400 uur afgenomen voor onderhoud achterpaden en schoonmaakwerkzaamheden. 	<p>Huurders van TBV Wonen leven niet in armoede</p> <ul style="list-style-type: none"> 2010: Inkopen coupons wonen zorg service in de wijk 300 2012: Inzet van Woonzorgservice in de wijk 	7,0	Er is geen opgave geformuleerd	-
<ul style="list-style-type: none"> 2010: In het complex aan de Redemptoristenstraat is in aansluiting op het opplussen van het gebouw ook een scootmobielberging gebouwd 2011: In diverse complexen zijn mogelijkheden voor scootmobiel stalling of oplaadpunten voor elektrische fietsen aangebracht 	Huurders van TBV Wonen kunnen langer zelfstandig wonen.	7,0	Er is geen opgave geformuleerd	-
Gemiddeld		7,0		7,5

(Des)investeren in vastgoed

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	
Nieuwbouw				
<p>Jaarverslag 2012:</p> <p>Eind 2012 heeft TBV Wonen 840 woningen, gerealiseerd. De resterende 360 woningen worden wel gerealiseerd, maar niet binnen de horizon van het Ondernemingsplan.</p>	<p>TBV Wonen ontwikkelt projecten voor een leefbare stad en gemengde woonwijken met een accent op woningen voor mensen die hulp nodig hebben:</p> <p>TBV ontwikkelt 1.200 huur/koopwoningen voor een bedrag van 225 miljoen in de komende vijf jaar. (2008-2013)</p> <p>Bijstelling vanaf 2010:</p> <p>Door de economische crisis en door de maatregelen die getroffen worden om het vermogen van woningcorporaties af te romen</p>	8,0	<p>Convenant Wonen 2005-2010:</p> <p>Productieafspraken:</p> <p>1.400 sociale huurwoningen waarvan 50% onder de 1^e aftoppingsgrens en de rest onder de tweede + 350 middeldure woningen.</p> <p>Convenant Wonen 2010-2015:</p> <p>Gemiddeld 30% van het aantal gebouwde woningen in grootschalige woningbouwplannen behoort tot de kernvoorraad</p>	8,0

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave
	worden projecten tegen het licht gehouden. Hierdoor zal het aantal woningen dat in het Ondernemingsplan wordt gerealiseerd, niet uitkomen op 1200, maar op 827		
<p>Realisatie nieuwbouwwoningen totaal</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 302 woningen • 2009: 142 woningen • 2010: 258 woningen • 2011: 169 woningen, waarvan 52 koopwoningen • Van de koopwoningen werden er 26 verkocht en zijn 26 omgezet naar middeldure huur. • 2012: 116 woningen opgeleverd 	<p>Jaarlijkse doelstelling</p> <p>2008: Oplevering tussen de 250-300 woningen</p> <p>2009: Oplevering tussen de 150-200 woningen</p> <p>2010: Oplevering van 200 woningen</p> <p>2011: Oplevering 169 woningen, waarvan 52 koopwoningen.</p> <p>2012: Oplevering meer dan 100 woningen</p> <p>In 2011 besluiten omzetten niet verkochte koopwoningen Bouwmeesterbuurt naar huurwoningen</p>		
<p>Realisatie huurwoningen</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 36 woningen • 2009: 81 woningen • 2010: 130 woningen • 2011: 139 woningen <p>Convenant Wonen monitor 2009: Er zijn in de periode 2005-2009 1.495 woningen conform de afspraak opgeleverd. Er zijn nog een aantal woningen op te leveren in 2009 wat het totaal op 1.533 brengt. De productieafspraken van minimaal 50% onder de 1e aftoppingsgrens is in 2009 ruim behaald (89%). TBV Wonen heeft in 2009</p> <ul style="list-style-type: none"> • TBV Wonen heeft in 2009 38 middeldure huurwoningen gebouwd. Over de hele 	<p>Realisatie huurwoningen</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: onbekend • 2009: onbekend • 2010: 100 woningen • 2011: 117 woningen 	8,0	

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	
<p>convenantperiode wordt de doelstelling van 350 middeldure huurwoningen niet gehaald (233 totaal).</p> <ul style="list-style-type: none"> 2010: 50% van de opgeleverde woningen betreft een sociale huurwoning 2011: 82% van de opgeleverde woningen betreft een sociale huurwoning 				
Verbetering bestaand vastgoed				
<ul style="list-style-type: none"> 2008: renovatie 50 woningen Bouwmeesterbuurt 2009: De tweede fase van de Bouwmeesterbuurt bestaat uit 77 koopwoningen en 48 huurwoningen. In 2011 is het project afgerond en zijn de laatste woningen opgeleverd. 	<p>Meerjarenraming TBV 2008-2013: - Verbetering en herstructurering, 32 miljoen</p>	7,0	<p>Convenant Wonen 2005-2010 Herstructurering Bouwmeesterbuurt</p>	7,0
<p>TBV Wonen participeert samen met Tiwos, WonenBreburch en de Gemeente in de Stads OntwikkelingsMaatschappij (SOM). Doel van de SOM is het aanpakken van panden vanwege leegstand niet verloren mogen gaan voor de stad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aankoop Deprez € 2.600.000 2010: In 2010 is het Gemeentelijk monument Deprez opgeleverd en in eigendom genomen. Dit gebouw kan gezien worden als start van de ontwikkelingen in de Spoorzone. 	<p>TBV Wonen investeert in doelen met een maatschappelijk rendement</p> <ul style="list-style-type: none"> 2009: Behoud cultureel erfgoed, aankoop stoomketelfabriekje van Deprez 2010: Oplevering Deprez 	7,0		
Gemiddeld		7,5		7,5

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
<p>Beleid ten aanzien van leefbaarheid</p> <p>2011</p> <ul style="list-style-type: none"> • De buurtvisies komen in december 2011 gereed • Er is een leefbaarheidsplan opgesteld <p>2012</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is minimaal 1 activiteit per buurtvisie georganiseerd 	<p>TBV Wonen investeert in doelen met een maatschappelijk rendement.</p> <p>Doelen 2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het ontwikkelen van buurtvisies om gerichte activiteiten te kunnen verrichten ten behoeve van de leefbaarheid • Opstellen leefbaarheidsplan <p>Doelen 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimaal 1 activiteit per buurtvisie 	7,0	Er is geen opgave geformuleerd	-
<p>TBV Wonen investeert jaarlijks in maatschappelijke activiteiten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inzet maatschappelijk werker in Groenewoud € 25.000 • Inzet Jongerenwerker in Reeshof € 25.000 • Bijdrage Maatschappelijke Ontwikkelings Maatschappij € 30.000 • Bijdrage Tilburg Akkoord € 70.000 • Budget woonconsulenten bevorderen leefbaarheid op kleine schaal € 12.000 • Bijdrage 40 prachtwijken 2009 en 2010 € 360.000, 2011 € 180.000 • Inzet huismeester 2009/2010 € 400.000, 2011 € 425.000 • 2010: Bestrijding armoede pilot thuisadministratie € 50.000 	<p>TBV Wonen investeert in doelen met een maatschappelijk rendement.</p> <p>TBV Wonen investeert jaarlijks in maatschappelijke activiteiten</p> <p>In het Tilburg Akkoord participeren de drie corporaties en de Gemeente om projecten in de vijf impuls wijken te stimuleren door middel van een financiële impuls</p> <p>Wanneer TBV Wonen dit vanuit signalen noodzakelijk acht in wijken of buurten, wordt hier geïnvesteerd in de inzet van een opbouwwerker</p>	7,0	Convenant Wonen 2005-2010 Tilburg: Onderzoeksresultaten leefbaarheid en veiligheid integreren en afstemmen (zie monitor aanvullen) en gereedheidskist leefbaarheid en veiligheid toepassen	7,0

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
<p>Om invulling te geven aan de ambitie te investeren in doelen met maatschappelijk rendement, is een budget beschikbaar gesteld van € 10 miljoen euro (€2 miljoen per jaar). Dit budget werd slechts in beperkte mate gebruikt, waardoor is besloten het budget van € 2 miljoen per jaar te verlagen naar € 1.25 miljoen in 2011 en € 1 miljoen in 2012.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: € 1,9 miljoen geïnvesteerd • 2009: € 200.000 geïnvesteerd • 2010: € 201.000 geïnvesteerd • 2011: € 179.000 geïnvesteerd 	<p>TBV Wonen investeert in doelen met een maatschappelijk rendement</p> <ul style="list-style-type: none"> • TBV investeert 10 miljoen, 2 miljoen per jaar, om maatschappelijke problemen daadwerkelijk op te lossen. • In 2011 budget verlaagt naar € 1.250.000 • In 2012 is het budget verlaagd naar € 1 miljoen 	4,0	Er is geen opgave geformuleerd	-
<p>Convenant Wonen monitor 2009: De drie Tilburgse corporaties (WonenBreburch, Tiwos en TBV Wonen) participeren in het Skaeve huse project, de MOM en het Tilburg akkoord. Daarnaast werken Tiwos en TBV Wonen samen aan het initiatief van buurtbewoners voor de oprichting van een buurtkamer. Dit is een woning waarin mensen elkaar kunnen ontmoeten en samen activiteiten kunnen opzetten. In 2008 is hiermee een start gemaakt qua oriëntatie en plan van aanpak. Begin 2009 is de woning geopend voor de buurt.</p> <p>TBV Wonen werkt samen met drie instellingen uit het maatschappelijk middenveld om vraagstukken op te pakken. TBV Wonen werkt samen met WaTWest, de Twern en met Traverse</p>	<p>TBV Wonen investeert in doelen met een maatschappelijk rendement</p> <ul style="list-style-type: none"> • TBV werkt samen met drie instellingen uit het maatschappelijk middenveld om vraagstukken op te pakken en problemen op te lossen. 	7,0	Convenant Wonen 2005-2010 Tilburg: Onderzoeksresultaten leefbaarheid en veiligheid integreren en afstemmen (zie monitor aanvullen) en gereedschapskist leefbaarheid en veiligheid toepassen	7,0

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
<p>TBV Wonen participeert in het project Skaeve Huse, waarmee huisvesting wordt geboden aan notoire overlastveroorzakers op een afgelegen locatie en het woongenot van overige wijkbewoners wordt verbeterd.</p> <ul style="list-style-type: none"> 2008: Voorbereidingen getroffen voor plaatsing units in 2009: 9 units geplaatst 	<p>TBV Wonen investeert in doelen met een maatschappelijke rendement</p> <ul style="list-style-type: none"> 2008: Huisvesten van 'drop outs' in Skaeve Huse 2009: Huisvesten van 'drop outs' in Skaeve Huse 	7,0	<p>Convenant Wonen 2005-2010 Tilburg: Onderzoeksresultaten leefbaarheid en veiligheid integreren en afstemmen (zie monitor aanvullen) en gereedchapskist leefbaarheid en veiligheid toepassen</p>	7,0
<p>TBV Wonen participeert in het Hennepconvenant waarin Gemeente, corporaties, politie en energiebedrijven samenwerken in de bestrijding van hennepoverlast</p>	<p>Geen ambitie geformuleerd</p>	-	<p>Convenant Wonen 2005-2010 Tilburg: Hennepconvenant opstellen</p>	7,0
<p>Lemon 2010: Per wijkvisie zijn de Lemon resultaten gebruikt om sturing te geven aan aanpassingen. De Lemon resultaten worden gebruikt in de SWOT en aan de SWOT, per wijk, worden toekomstvisies (ambities) voor 2011-2016 gekoppeld.</p>	<p>Lemon 2010: De monitor wijkontwikkeling is in 2010 voor de meeste wijken van Tilburg uitgevoerd. Hierdoor is de leefbaarheid in kaart gebracht. Resultaten worden in samenspraak met bewonerscommissies besproken en plannen worden in samenspraak gemaakt.</p>	7,0	<p>Convenant Wonen 2005-2010 Tilburg: Onderzoeksresultaten leefbaarheid en veiligheid integreren en afstemmen en gereedchapskist leefbaarheid en veiligheid toepassen</p> <p>Convenant Wonen 2010-2015: Monitoring wijkontwikkeling via instrumenten Impulswijken en Lemon Continuering gereedchapskist leefbaarheid en veiligheid. Initiatieven (ook buiten de impulswijken) meer richten op primaire stijgingsroutes m.n. onderwijs en werk & inkomen.</p>	7,0
<p>In eerste instantie worden overlastklachten opgepakt door de huismeesters. Samenwerking in buurtregie loopt naar tevredenheid.</p> <p>2008-2012: inzet van buurtbemiddeling</p>	<p>Aanpak overlast 2008 aanpak overlast door inzet van huismeesters, buurtbemiddeling en buurtregie</p>	7,0	<p>Convenant Wonen 2005-2010 Tilburg: Onderzoeksresultaten leefbaarheid en veiligheid integreren en afstemmen (zie monitor aanvullen) en gereedchapskist leefbaarheid en veiligheid toepassen</p>	7,0

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	Cijfer
<p>Stimuleren van bewonersinitiatieven</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: ongeveer 20 activiteiten ondersteund • 2009: 36 activiteiten geïnitieerd of ondersteund • 2010: 37 activiteiten in totaal geïnitieerd of ondersteund • TBV Wonen stimuleert het organiseren van buurtactiviteiten door bewoners zelf door het beschikbaar stellen van een sponsorbudget 	<p>Investeren in doelen met een maatschappelijk rendement- ondersteunen van bewonersinitiatieven</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: ondersteunen bewoner initiatieven • 2009: 20 bewonersactiviteiten initiëren of ondersteunen • 2010: 20 bewonersactiviteiten initiëren of ondersteunen 	9,0	<p>Convenant Wonen 2005-2010 Tilburg: Onderzoeksresultaten leefbaarheid en veiligheid integreren en afstemmen (zie monitor aanvullen) en gereedchapskist leefbaarheid en veiligheid toepassen</p>	7,0
<p>TBV Wonen biedt huurders waarvoor vanwege multiproblematiek een huisuitzetting bij een tweede kans, door woonbegeleiding te bieden. Dit is een samenwerkingsverband tussen de corporaties, Gemeente en Traverse;</p>	<p>TBV Wonen investeert in doelen met een maatschappelijk rendement</p>	7,0	<p>Convenant Wonen - Afspraken omtrent schuldhulpverlening</p>	7,0
<p>2012</p> <ul style="list-style-type: none"> • In totaal zijn er 43 woningen in de Kruidenbuurt= 100% toegewezen via Kans wonen. Op basis van de afspraken worden er mogelijkheden en kansen om de persoonlijke situatie te verbeteren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan kansen voor werk en scholing. • Resultaten inzet wooncoaches bij probleemcomplexen positief 	<p>Investeren in doelen met een maatschappelijk rendement</p> <p>2012</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meer dan 60% van de gemuteerde woningen in de Kruidenbuurt wordt verhuurd via Kans wonen • Pilot met het inzetten van wooncoaches in probleemcomplexen. 	7,0	<p>Continuering gereedchapskist leefbaarheid en veiligheid. Initiatieven (ook buiten de impuls wijken) meer richten op primaire stijgingsroutes m.n. onderwijs en werk & inkomen.</p>	7,0
Gemiddeld		7,0		7,0

Overige

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	
<p>2008</p> <ul style="list-style-type: none"> • 75 overleggen met huurderscommissies • 7 activiteiten met commissies georganiseerd <p>2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 75 overleggen met huurderscommissies • 4 overleggen met de HBO • Projectgroep bij groot onderhoud/renovatie opgesteld <p>2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • 98 overleggen met huurderscommissies • 4 overleggen met HBO <p>2011</p> <ul style="list-style-type: none"> • 98 overleggen met huurderscommissies • 4 overleggen met HBO • 4 themabijeenkomsten met huurderscommissies georganiseerd • Organisatie huurdersdag in 2011 	<p>Bewoners meer betrekken bij beleid en activiteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gemiddeld minimaal twee keer per jaar een bijeenkomst met de huurderscommissie houden • Minimaal twee keer per jaar overleg met de huurdersbelangenvereniging (HBO) • Minimaal vier themabijeenkomsten met huurderscommissie 	7,0		
<p>Convenant Wonen monitor 2009:</p> <p>Bouwmeesterbuurt:</p> <p>Klankbordgroep groep bewoners betrokken bij planontwikkeling nieuwbouw en renovatie. Daarnaast aparte projectgroep voor nieuwbouw en renovatie.</p> <p>Hoffmannflat:</p> <p>In 2009 is er gestart met grootschalige onderhouds- en verbeteringswerkzaamheden aan de 256 woningen van de Hoffmannflat. Het plan wordt gerealiseerd in overleg met de projectgroep vanuit de bewoners. Een groot deel van de door de</p>	<p>Bewoners meer betrekken bij beleid en activiteiten</p>	7,0	<p>Convenant Wonen 2005-2010 Tilburg;</p> <p>Bewoners betrekken bij planontwikkeling en planuitvoering van herstructurerings- en grote projecten volgens omgangscodes herstructurering</p>	7,0

Prestaties	Ambitie	Cijfer	Opgave	
<p>projectgroep voorgestelde maatregelen kunnen worden gerealiseerd</p> <p>CWM 2010: Ondersteuning van het particuliere initiatief om de voormalige stallen van het klooster "Rooi Harten aan de Bredaseweg om te bouwen naar woningen middels particulier opdrachtgeverschap.</p>			<p>Convenant Wonen 2010-2015 Tilburg;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rol woonconsument op de woningmarkt vergroten, vooral van lage inkomensgroepen, huurders en bijzondere bewonerscollectieven. • Nieuwe uitgangspunten bewonersparticipatie: • Beleid en uitvoering t.a.v. participatie beter koppelen (m.n. communiceren), zowel binnen als tussen de betrokken organisaties. 	
<p>2009</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een stakeholdersregister opgesteld • Er is een belanghoudersoverleg georganiseerd <p>2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een imagoonderzoek onder huurders gehouden waarbij de corporatie minimaal een 7 heeft gescoord • Belanghouders beoordelen de belanghoudersinteractie van TBV Wonen gemiddeld als 7,5 • Belanghouders beoordelen de prestaties van TBV Wonen gemiddeld als 7,3 • Belanghouders beoordelen het imago van TBV Wonen gemiddeld als 7,3 <p>In 2011 is een belanghoudersbijeenkomst georganiseerd. Terugkoppeling behaalde resultaten en input nieuw ondernemingsplan 2013-2018.</p>	<p>Betrekken van belanghouders bij strategie en beleid</p> <p>2009</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opzetten stakeholdersregister • Organiseren belanghoudersoverleg <p>2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek naar imago TBV Wonen onder haarhuurders, waarbij minimaal een 7,0 gescoord wordt • Onderzoek naar de tevredenheid onder belanghouders met de interactie tussen TBV Wonen en belanghouders, de geleverde prestaties van TBV Wonen en het imago van TBVWonen, waarbij we voor de interactie minimaal een 7,5 scoren 	7,0	Er is geen opgave geformuleerd	-
Gemiddeld		7,0		7,0

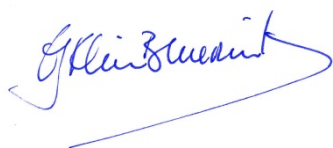
Bijlage 4 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van TBV Wonen in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij TBV Wonen op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Rotterdam, 23 juli 2013



Geert Jan Klein Bluemink

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

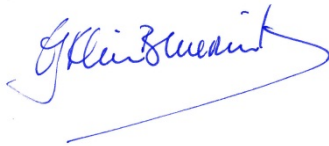
TBV Wonen

Visitatieperiode maart 2013 – juni 2013

verklaren hierbij dat a) de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden, b) geen relaties, privé noch zakelijk, te onderhouden die de onafhankelijkheid ten positieve dan wel ten negatieve kunnen beïnvloeden en c) in de vier jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen die de visitatie raken en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.

Naam en handtekening:

Geert Jan Klein Bluemink



Naam en handtekening:

Rob Out



Naam en handtekening:

Marleen Roekx



Plaats:

Rotterdam

Datum:

23 juli 2013

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Klein Bluemink, Dr., G.J.

Geboorteplaats en –datum:

Emmen, 14 februari 1960

Woonplaats:

Leidschendam

Huidige functie:

Managing partner Ecorys

Onderwijs:

- 2000: Doctoraat Internationale Betrekkingen, Faculteit Rechten, RUL
- 1992: Merger & Acquisitions, INSEAD
Global Information & Telecommunication Industry, INSEAD
- 1991: Marketing II, PHILIPS, IMD
- 1988: Postdoctoraal Informatie Analyse & Management, Rotterdam
- 1987: Postdoctoraal Internationaal Recht, RUL
- 1981 – 1986: Doctoraal Internationale Betrekkingen, RUL

Loopbaan:

- 2007 - heden: Managing partner Ecorys, advies en management vastgoed sector: interim directie functies gebiedsontwikkeling (Den Helder, Westland), voorzitter visitatie commissies woningcorporaties.
- 2006 – 2007: KPN, Directeur Real Estate Services. Management, verkoop/afstoot vastgoed portfolio (ruim €1 miljard). Opbouw nieuwe gebouwen infrastructuur. Voor ruim €100 miljoen verkocht. Vastgoed prijs 2006 FD Property NL Award.
- 2003 – 2006: KPN, Directeur Vastgoed & Facilities. Turnaround, management, verkoop en sanering, met als resultaat een structurele besparing (€140 miljoen op jaarbasis).
- 2002: KPN, Directeur Concern Contracten. Opzetten van inkooporganisatie, openbreken en heronderhandelen van mantel- en outsourcing contracten (€60 miljoen aan structurele kostenbesparingen).
- 1998 – 2002: Dubbele functie als KPN Country Manager Tsjechië en President Directeur TelSource N.V. (joint venture met Swisscom), met bestuursfuncties in Tsjechische participaties. Opbouw landenorganisatie, succesvolle lobby en positieve oplossing van de 'corruptie' affaire, implementatie projecten (\$ 130 miljoen) binnen tijd en budget, afbouw organisatie (180 man) en verkoopklaar maken.
- 1996 – 1998: UNISOURCE en KPN, Vice President Business Development, ontwikkeling en uitbouw van pan-Europese alliantie met AT&T en UNISOURCE partners Swisscom, Telia en Telefónica op het gebied van electronic commerce en solutions/outsourcing. Project Directeur Strategie PTT Telecom acquisities op het gebied van call centers en multimedia.
- 1993 – 1996: Directeur Information Technology Services, Marketing en Verkoop PTT Telecom, Bestuurder Communication Services Nederland B.V. - de eerste communicatie service provider van het bedrijf. Turn-around management van bestaande verlieslatende naar winstgevende bedrijven en succesvolle expansie van de outsourcing portfolio richting multinationals en overheid.

- 1992 – 1993: Business Development Manager, UNISOURCE. Start van outsourcing business; overname geïntegreerde ICT met 330 man van DSM.
- 1991 – 1992: Business Development Adviseur, Telematica Systemen en Diensten PTT Telecom. Ontwikkeling nieuw business portfolio en outsourcing diensten.
- 1989 – 1991: Account Manager, PHILIPS Telecommunicatie en Informatie Systemen, verkoop van datacommunicatie voor corporate accounts en overheid.
- 1988: De Veer Automatisering, detachering IT-specialisten.

Profielchets:

Geert Jan is een brede, resultaatgerichte manager en bestuurder en heeft posities vervuld in een (inter)nationale context, met de nadruk op infrastructuren: telecommunicatie- en informatie technologie branches, facilitaire en vastgoed sector, Energie en Maritieme sector. Hij heeft een bewezen staat van dienst in zowel de publieke als private sector en is ervaren in complexe (financiële) constructies, zowel aan de verkoop- als aan de inkoopkant, waarbij de nadruk ligt op risicomangement. Geert Jan is een ervaren onderhandelaar en succesvolle turn-around manager in: acquisities, fusies, deelnemingen, outsourcing trajecten en politieke lobby. Turnaround successen zijn het saneren en fuseren van verliesgevende afdelingen en bedrijven tot winstgevende entiteiten en de winstgevende verkoop van vastgoed. Daarnaast is hij een strategisch marketeer met oog voor positionerings vraagstukken (5 P's) en veranderingsmanagement. Als enthousiaste en ervaren spreker tijdens seminars, congressen en 'op de kist' krijgt hij de zaal mee. Geert Jan is te typeren als een alliantiebouwer, relatiebeheerder, management consultant, lobby'er op (directie)niveau en in de politiek. Geert Jan is als voorzitter bij de visitaties betrokken.

Secretaris

Naam, titel, voorletters:

Out, ir. MRE, R.N.M.

Geboorteplaats en –datum:

Eindhoven, 7 september 1967

Woonplaats:

Rotterdam

Huidige functie:

Senior Consultant

Onderwijs:

- 2001 – 2004: Master of Real Estate Postgraduate School, Technische Universiteit Eindhoven
- 1999 – 2000: Nederlandse Opleiding voor Vastgoed Management (NOVAM)
- 1987 – 1995: Bouwkunde, studierichting architectuur, afstudeerrichting volkshuisvesting, Technische Universiteit Delft
- 1986 – 1987: Propedeuse Planologie, Universiteit van Amsterdam
- 1979 – 1986: Gymnasium, Hertog Jan College te Valkenswaard

Loopbaan:

- 2011 – heden: Ecorys Vastgoed, Senior consultant
- 2007 – 2011: Bokx Vastgoed Ontwikkeling B.V., Ontwikkelingsmanager
- 2005 – 2007: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Vakcoördinator Gronduitgifte
- 2003 – 2005: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Beleidscoördinator Grondprijzen
- 1999 – 2003: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Senior vastgoedmedewerker Kop van Zuid, Parkstad en Rotterdam Centraal
- 1997 – 1998: Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting, afdeling Volkshuisvesting, bureau Woningbouw en Fondsbeheer, Adviseur
- 1996 – 1997: Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting afdeling Volkshuisvesting, bureau Beleidsontwikkeling en Woningbouwplanning, Beleidsmedewerker

Profielchets:

Op basis van zijn opleiding en werkervaring heeft Rob een brede kijk op de corporatiesector en de context waarin de sector opereert. Zijn werkervaring bij de overheid en in de marktsector heeft een heldere visie op (maatschappelijk) ondernemen in de woningmarkt opgeleverd. De kern van zijn expertise ligt in de ontwikkeling van gronden, gebieden en objecten. Hij is daarbinnen zowel thuis in conceptuele en ruimtelijke zaken als in de financiële aspecten.

Commissielid

Naam, titel, voorletters:

Roekx, MSc., M.

Geboorteplaats en –datum:

Maassluis, 24 januari 1981

Woonplaats:

Mijnsheerenland

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2012: Corporatie en Vastgoed, Amsterdam School of Real Estate
2011: Interne cursus projectmanagement, Ecorys
2010: Interne vastgoedcursus, Ecorys
2007 – 2008: Master Regionale Geografie, Universiteit Utrecht
2004 – 2007: Bachelor Sociale Geografie en Planologie, Universiteit Utrecht
2002 – 2003: Sociaal Pedagogisch Medewerker (3), ROC Zadkine Rotterdam
1999 – 2000: VWO ROC-Zadkine, Capelle a/d IJssel
1994 – 1999: Rudolf Steiner College, Rotterdam

Loopbaan:

2012-heden Ecorys, Consultant
2008 – 2012: Ecorys Vastgoed, Junior consultant
2001 – 2004: Pedagogisch medewerker St. Kinderopvang Mundo

Profielchets:

Marleen Roekx is binnen Ecorys werkzaam als consultant. Vanuit de adviesgroep Gebiedseconomie is Marleen onder andere betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. De maatschappelijke visitatie brengt het maatschappelijk presteren van woningcorporaties in beeld langs de lijnen van de eigen ambities, de opgaven in het werkgebied, het oordeel van belanghebbenden, de inzet van het vermogen en het toezicht en bestuur van de corporatie (governance). Werkzaamheden bestaan onder andere uit het analyseren van beleid, het doorgronden van data en gestructureerd rapporteren. Hiertoe wordt een vaste methodiek gehanteerd. Marleen heeft in de afgelopen periode maatschappelijke visitaties uitgevoerd bij een groot aantal corporaties, variërend van kleine tot grote organisaties, in zowel landelijk als stedelijk gebied. Naast het uitvoeren van maatschappelijk visitaties heeft Marleen ervaring met het uitvoeren van marktonderzoek en advisering en aanzien van woningmarkt en vastgoedstrategische vraagstukken bij corporaties, gemeenten, ontwikkelaars en beleggers.



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas