



KWH



**Maak kennis
met kwaliteit**

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel I: Maatschappelijke prestaties

Definitief

Stichting TBV Wonen, Tilburg

Rotterdam, versie april 2009

Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)

Oostzeedijk 62

Postbus 4000

3006 AA ROTTERDAM

T 010 282 7088

F 010 213 3727

E kwh@kwh.nl

W www.kwh.nl

Visitatieteam:

- > Dr. Leo Gerrichhauzen (voorzitter)
- > Ir. Cor Pijlman
- > Drs. Guus Terlingen (secretaris)

April 2009

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
0 Samenvatting	6
0.1 Beoordeling per ratio	6
0.2 Beoordeling per prestatieveld	7
0.3 Samenvattende scorekaart	8
0.4 De prestaties van TBV Wonen: een recensie	10
1 Inleiding	13
1.1 Visitaties in de corporatiesector	13
1.2 De KWH-aanpak van visitaties	14
1.3 TBV Wonen en haar werkgebied: een impressie	16
1.4 Leeswijzer	17
2 Presteren naar opgaven (PnO)	18
2.1 De maatschappelijke opgaven in Tilburg	18
2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties	18
2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht	24
2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning	25
2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring	25
2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)	26
3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	27
3.1 Missie en ambities	27
3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties	27
3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht	34
3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning	34
3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring	35
3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	35
4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)	36
4.1 De belangrijkste belanghouders van TBV Wonen	36
4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties	36
4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht	39
4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning	40
4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring	40
4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)	41
5 Presteren naar Vermogen (PnV)	42
5.1 Enkele kerngegevens	42
5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties	42
5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie	43
5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel	44
5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering	44
5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)	45

6	Governance	46
6.1	Goed bestuur	46
6.2	Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding	47
6.3	Beoordeling visitatiecommissie: Governance	48

Bijlagen

- I. Onderzoeksverantwoording
- II. Samenstelling visitatiecommissie
- III. Overzicht geïnterviewde personen
- IV. Overzicht geraadpleegde documenten

Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van TBV Wonen die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. KWH is een door de SEV/Auditraad geaccrediteerde organisatie. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van TBV Wonen, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

TBV Wonen heeft als één van de eerste corporaties deelgenomen aan deze wijze van visiteren op basis van de vernieuwde KWH-Visitatiemethodiek. Deze is gebaseerd op de door de SEV/Auditraad ontwikkelde methodiek (versie 3.0) aangevuld met onderdelen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel en het KWH-Maatschappijlabel.

TBV Wonen heeft zich bijzonder ingespannen om deze visitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, toezichthouder, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording af te leggen.

Ik wil TBV Wonen hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze KWH-Visitatie en veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

mr. Antoinette van der Linden
waarnemend directeur-bestuurder KWH

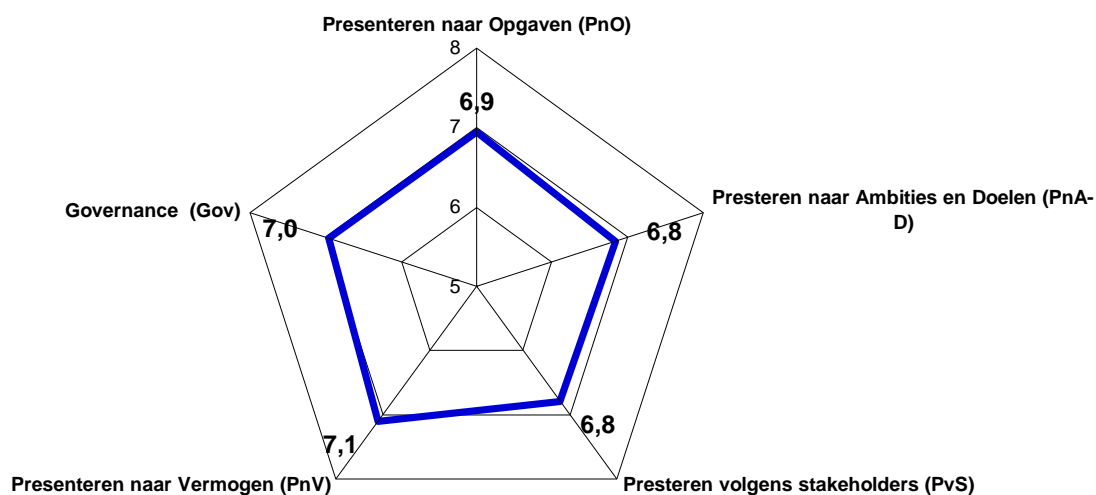
0 Samenvatting

In deze samenvatting geven wij in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van TBV Wonen.

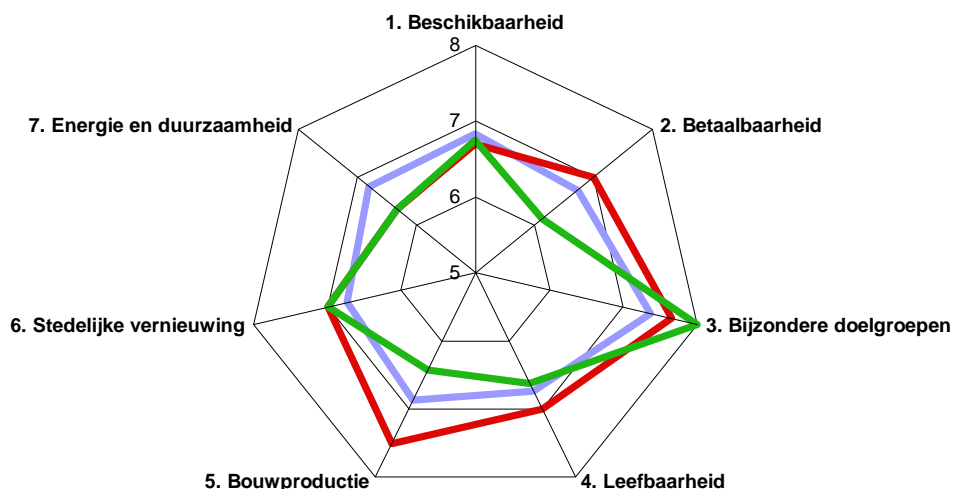
0.1 Beoordeling per ratio

In onderstaande figuur staan de scores die TBV Wonen haalt op de verschillende ratio's (dit zijn perspectieven) die we voor deze visitatie hanteren.

De prestaties van TBV Wonen worden gemiddeld met een **6,9** gewaardeerd. Alle onderdelen liggen dicht tegen het gemiddelde aan.



0.2 Beoordeling per prestatieveld



□ Presteren volgens stakeholders (PvS)
 □ Presteren naar Opgaven (PnO)
 □ Presteren naar Ambities en Doelen (PnA-D)

Bij Presteren naar opgaven (PnO) scoort TBV Wonen relatief laag op het onderdeel beschikbaarheid van woningen en energie en duurzaamheid. Relatief hoog is de score voor de inzet voor bijzondere doelgroepen. Bij Presteren naar Ambities en Doelen (PnA-D) is er een relatief hoge waardering het veld bijzondere doelgroepen. Relatief laag scoort bij de eigen ambities en doelen de inzet op de velden betaalbaarheid, leefbaarheid, bouwproductie en energie en duurzaamheid.

De waardering van belanghouders voor het presteren van TBV Wonen op de diverse prestatievelden ligt tussen de 6,7 en 6,9. Positieve uitschieter volgens belanghouders is de waardering voor de prestaties op het veld bijzondere doelgroepen (7,4).

Van de ratio's *Governance (Gov)* en *Presteren naar Vermogen (PnV)*, is hier geen dwarsdoorsnede gegeven, omdat deze niet zijn opgebouwd uit de genoemde prestatievelden.

0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van TBV Wonen in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in de hoofdstukken 3 tot en met 6.

	I	II	III	IV	
	Prestaties	Kennis en Inzicht	Planning	Monitoring	Totaal
Wegingsfactor	70%	10%	10%	10%	
Presteren naar Opgaven (PnO)	7,0	6,8	6,5	7,0	6,9
1. Beschikbaarheid	6,7				
2. Betaalbaarheid	7,0				
3. Bijzondere doelgroepen	7,7				
4. Leefbaarheid	7,0				
5. Bouwproductie	7,5				
6. Stedelijke vernieuwing	7,0				
7. Energie en duurzaamheid	6,3				
Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	6,8	7,4	6,8	7,0	6,8
1. Beschikbaarheid	6,8				
2. Betaalbaarheid	6,1				
3. Bijzondere doelgroepen	8,0				
4. Leefbaarheid	6,6				
5. Bouwproductie	6,4				
6. Stedelijke vernieuwing	7,0				
7. Energie en duurzaamheid	6,3				
Presteren volgens Belanghouders (PvB)	6,9	6,4	6,8	6,5	6,8
1. Beschikbaarheid	6,8				
2. Betaalbaarheid	6,7				
3. Bijzondere doelgroepen	7,4				
4. Leefbaarheid	6,7				
5. Bouwproductie	6,9				
6. Stedelijke vernieuwing	6,7				
7. Energie en duurzaamheid	6,8				

	I	II	III	IV	
	Vermogens prestaties	Visie	Risico profiel	Bedrijfsvoering	Totaal
<i>Wegingsfactor</i>	70%	10%	10%	10%	
Presteren naar Vermogen (PnV)	7,2	6,3	7,0	7,5	7,1

	I	II				
	Goed bestuur	Maatschappelijke verantwoording en Beleidsbeïnvloeding				Totaal
		Ambities en doelen	Opgaven in het werkgebied	Betrokkenheid van belanghebbenden	Vermogen	
<i>Wegingsfactor</i>	20%	20%	20%	20%	20%	
Governance (Gov)	6,6	7,3	6,5	6,3	8,0	7,0

0.4 De prestaties van TBV Wonen: een recensie

In deze paragraaf geven wij een samenvattend oordeel over de prestaties van TBV Wonen op de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Algemeen

- > TBV Wonen is een organisatie in transitie. Vanuit een positie van beheerder van vastgoed wil TBV Wonen naar een meer maatschappelijk breder georiënteerde corporatie en van een productiebedrijf naar een dienstverlenend bedrijf. Met de komst van de nieuwe bestuurder Rob Vinke in 2006 is deze transitie ingezet.
- > TBV Wonen wordt door de buitenwereld herkend als een echte vastgoedcorporatie en verhuurder met een bescheiden positie in wijken buurten. Het heeft zich vanuit die positie niet als trekker opgesteld. Op het gebied van leefbaarheid, betaalbaarheid en stedelijke vernieuwing bleef TBV achter en had ze in de ogen van de visitatiecommissie gezien haar vermogen meer kunnen doen. Hier komt nu langzaam verandering in. De nieuwe koers die vanaf 2007 is ingezet geeft een hoog ambitieniveau weer.
- > TBV Wonen is een pionier op het gebied van wonen en zorg en kan daarin een voorbeeld zijn voor andere corporaties. De pijn van het mislukken van de personele unie met zorginstelling ZTz wordt nog steeds gevoeld en heeft een negatieve weerslag op het imago van TBV.
- > TBV Wonen was zelfredzaam in haar klassieke smalle taakopvatting en opereerde veelal solitair. Prestatieafspraken werden netjes nagekomen en men had prima contact met de gemeente, maar warme samenwerking buiten het veld van zorg was er weinig. Vanaf 2007 is de openheid en samenwerkingsbereidheid toegenomen en heeft TBV Wonen zich ook doelen gesteld die zij niet alleen kan realiseren en waarbij samenwerking nodig is. Het betrekken van belanghouders bij beleid en verantwoorden van resultaten is en blijft echter een aandachtspunt voor TBV Wonen.
- > Belangrijk leerpunt voor TBV Wonen is om meer partnergericht te gaan samenwerken. Dat betekent bij het aangaan van samenwerkingsverbanden meer aansluiting te zoeken bij de belangen en doelen van de partner. Uit gesprekken met belanghouders komt de indruk dat TBV Wonen in samenwerking zich teveel op het project richt en teveel een houding heeft van 'wij doen het wel'. Samenwerken betekent ook samen optrekken.
- > De transitie van beheerder naar ontwikkelaar (en van productiebedrijf naar dienstverlener) is duidelijk zichtbaar in de scores van de visitatie en de mening van belanghouders. Er worden duidelijke verbeterlagen gemaakt en men timmert hard aan de weg, maar het relatief gesloten verleden, de eenzijdige taakopvatting en volgende rol van TBV Wonen in de periode voor 2007 weegt mee. Echter als TBV Wonen de huidige ingeslagen weg weet voort te zetten kunnen de scores bij een volgende visitatie enkel omhoog gaan.

Presenteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

- > Met het ondernemingsplan 2008-2013 is een breuk met het verleden tot stand gekomen. In de periode daarvoor is het leidende beleidskader de nota 'plezierig wonen en verzorgd leven' uit 2003. Deze notitie was sterk gericht op de personele unie met ZTz en wordt na 2003 niet meer genoemd in stukken en elementen komen niet meer expliciet terug. In de jaarlijkse beleidsnotitie (Beleid, activiteiten en begroting) worden de voorgenomen doelen en activiteiten van TBV voor het komende jaar beschreven. Het lijkt niet alsof TBV Wonen vanuit een lange termijn visie aan de volkshuisvesting werkt. In 2007 is het ondernemingsplan 2008-2013 opgesteld, waarin meer beleidsmatig wordt gewerkt.
- > TBV Wonen heeft echter niet stilgezeten in de periode 2004-2007 en met name op het gebied van bijzondere doelgroepen zich zeer ondernemend opgesteld. De corporatie is haar afspraken met gemeente en andere partijen nagekomen. Maar lijkt in wat zij doet vooral te volgen en doen wat haar gevraagd wordt en neemt zelf te weinig initiatief. Uitzondering hierop is de eigen koers in wonen en zorg.
- > Op de velden leefbaarheid, betaalbaarheid, bouwproductie, stedelijke vernieuwing en energie en duurzaamheid had TBV Wonen zich in de ogen van de visitatiecommissie ambitieuzer op kunnen stellen. Een productie van 265 woningen in 4 jaar is bescheiden. Daar staat tegen over dat er ruim geïnvesteerd is in de kwaliteit van het bezit, maar dit was met name ingegeven vanuit een overcapaciteit aan onderhoudspersoneel. In het ondernemingsplan 2008-2013 lijkt TBV Wonen zowel op het gebied van

bouwen als op sociaal maatschappelijk vlak zich ondernemender op te stellen. Een houding die ook in de buitenwereld inmiddels herkend en gewaardeerd wordt.

- > TBV Wonen is in tegenstelling tot de andere corporaties nergens dominant aanwezig in Tilburg. Dit argument is volgens belanghouders vaak opgevoerd om niet sociaal te investeren.
- > In de periode 2003-2007 is er geen scherpe koppeling tussen lange termijn doelen, doelstellingen en prestaties. TBV Wonen hanteerde tot 2007 vooral jaarplannen met daarin activiteiten die nauwelijks waren terug te leiden naar een breder doel of missie. In de jaarverslagen is geen koppeling tussen voornemens en prestaties. Met het nieuwe beleidskader bestaat het risico nog dat gekozen strategie wordt losgelaten en men over gaat tot de waan van de dag. In gesprekken met leidinggevenden en medewerkers wordt ook op dit risico gewezen.

Presteren naar Opgaven (PnO)

- > Leidend kader is het convenant wonen 2005-2010. De samenwerking in Tilburg tussen corporaties en gemeente is hecht. Opgaven worden in gezamenlijkheid bepaald en benoemd en er ontsnapt weinig aan het toeval. TBV slaagt er in heel netjes in aan de prestatieafspraken te voldoen, wat ook wordt herkend en erkend door de gemeente. Vanuit haar klassieke taak presteert TBV Wonen voldoende. Ze doet wat van haar gevraagd wordt. Echter met name in de periode voor 2007 had TBV Wonen te weinig oog voor de sociaal maatschappelijke taak en was daarin vooral volgend.
- > De prestatieafspraken zijn vertaald in activiteiten die jaarlijks samen met de gemeente worden doorgelopen en beoordeeld of deze behaald zijn. Waar mogelijk zou dit systeem nog concreter de te verwachten inzet per veld en per corporatie weer kunnen geven.
- > Op het gebied van bijzonder doelgroepen presteert TBV Wonen bovengemiddeld. Op het gebied van energie en duurzaamheid zijn de resultaten beperkt en zou de corporatie prestaties beter moeten volgen. Ook op het gebied van beschikbaarheid van de voorraad zijn prestaties niet duidelijk en met name wat betreft verkoop van woningen blijft TBV Wonen achter.
- > Vanwege de hechtheid van samenwerking tussen corporaties en gemeente en het aanhaken van TBV Wonen bij stedelijke samenwerkingsverbanden als Symfonie weet de corporatie in voldoende mate wat er lokaal speelt. TBV Wonen zou de omgevingsvariabelen systematischer en meer periodiek in beeld mogen brengen, deze wegen en vertalen in beleidskeuzes en meetbare doelstellingen.

Presteren volgens Belanghouders (PvB)

- > TBV Wonen wordt gekend als een betrouwbare corporatie die zijn afspraken nakomt. De corporatie is gedegen en professioneel in wat zij doet en kent een sterke bedrijfsvoering in de ogen van belanghouders. TBV Wonen opereert veelal solitair, maar heeft ook de zelfredzaamheid om dat te kunnen.
- > TBV Wonen is maatschappelijk betrokken en heeft hart voor Tilburg, maar heeft in de ogen van belanghouders geen uitgesproken maatschappelijk gezicht. TBV Wonen is lang vooral een beheerder van woningen (een verhuurder) geweest. Met de komst van de nieuwe bestuurder is hier verandering in gekomen. Belanghouders zien TBV Wonen geleidelijk opschuiven naar een meer maatschappelijk georiënteerde corporatie die zelf meer initiatief neemt, echter volgens sommige belanghouders moet TBV Wonen nog steeds aangespoord worden zich actiever op te stellen.
- > Belanghouders waarderen de inzet van TBV Wonen voor bijzondere doelgroepen hoog. De inzet op bouwproductie achten zij voldoende, maar over de prestaties op de overige velden zijn zij wat kritischer. Met name de inzet op leefbaarheid in relatie tot wat belanghouders verwachten scoort relatief laag. TBV Wonen zou volgens belanghouders meer in 'huishoudens' moeten denken en minder in 'woningen'.
- > TBV Wonen zou meer bewust en actiever een dialoog met belanghouders moeten vormgeven, informatie bij hen ophalen en verwachtingen expliciet maken. Voor 2007 gebeurde dit nauwelijks. Bij de totstandkoming van het ondernemingsplan is hier een stap in gezet, maar het is zaak dit uit te breiden. TBV Wonen kan daarnaast nog een slag maken in het monitoren van tevredenheid en opvattingen bij de voor haar relevante belanghouders. TBV Wonen moet beseffen dat zij er veel profijt van kan hebben als zij de dialoog zou versterken en beter zou nadenken over hoe zij de geluiden uit de omgeving een plaats geeft.

Presteren naar Vermogen (PnV)

- > In de beeldvorming en op papier is TBV Wonen een financieel sterke corporatie. Uit de laatste Corporatie in Perspectief gegevens en beoordeling van het CFV in 2008 blijkt dat de voorgenumen activiteiten 2008-2012 passend zijn bij de financiële mogelijkheden van de corporatie (continuïteitsoordeel). Ook het solvabiliteitsoordeel is positief; TBV Wonen heeft een zodanig financieel beleid gevolgd dat haar voortbestaan, zonder rekening te houden met effecten van activiteiten, in financieel opzicht is gewaarborgd.
- > In de ogen van de visitatiecommissie zou TBV Wonen meer transparant kunnen zijn over haar financiële inzet, doelen en doelstellingen.
- > In de ogen van belanghouders had TBV met name op het onderdeel leefbaarheid meer naar vermogen kunnen presteren. In het ondernemingsplan 2008-2013 wordt hiervoor thans 2 miljoen per jaar vrijgemaakt.
- > Er wordt sterk op solvabiliteit gestuurd. Ruimte in het eigen vermogen kan explicieter gekoppeld worden aan opgaven en investeringsbehoeften in de omgeving van de corporatie.
- > Efficiency en verlaging bedrijfslasten staat hoog op de agenda bij TBV, hier wordt actief op gestuurd.

Governance (Gov)

- > TBV Wonen is in transitie, dat geldt ook voor de RvT. De samenstelling van de RvT gaat veranderen de komende jaren en is nu tamelijk eenzijdig. Er wordt voldaan aan de minimaal noodzakelijke eisen van de governancecode.
- > Zittingstermijnen van de leden van de RvT zijn lang en er is op sommige punten geen aansluiting tussen profienschets en samenstelling van de raad. Hier zijn inmiddels stappen in genomen, maar in de ogen van de visitatiecommissie had TBV Wonen hier meer haast mee kunnen tonen.
- > Het toezichtskader is nog onvoldoende scherp. Er wordt gekoerst op het ondernemingsplan, begroting, controlerapporten accountant en extern toezicht, en er zijn kwartaalrapportages op basis van de balanced scorecard. Kaders en normen lijken vooral door het bestuur gesteld te worden. Met name de toezichtrol en de klankbordrol van de RvT kunnen beter uitgekristalliseerd worden. De RvT is hierin nog zoekende. Met name het stimuleren van ondernemerschap zou beter kunnen. De werkgeversrol is goed op orde.
- > Zelfevaluatie en aandacht voor het eigen functioneren zou meer gestructureerd kunnen plaatsvinden.
- > De RvT speelt geen stimulerende rol in het betrekken van belanghouders.
- > TBV Wonen zou meer bewust en gestructureerd kunnen werken aan haar dialoog met belanghouders. De beïnvloeding door belanghebbenden is voor verbetering vatbaar. De scherppte van de doelstellingen kan beter en dat geldt ook voor het gestructureerd en aantoonbaar bieden van beïnvloedingsmogelijkheden aan belanghouders.

1 Inleiding

1.1 Visitaties in de corporatiesector

Werking

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Eens per vier jaar krijgt elke corporatie een deskundige visitatiecommissie op bezoek, samengesteld door een geaccrediteerd bureau. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghouders in de directe omgeving. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghebbenden van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? Ook telt mee welke doelen de corporatie zelf heeft en of ze wel alles doet wat in haar vermogen ligt om deze doelen te realiseren. De bevindingen worden zo veel mogelijk meetbaar gemaakt, geanalyseerd, beoordeeld en gerapporteerd volgens een uniforme methodiek. Het visitatierapport is openbaar. De beoordeling van de prestaties heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderstaande tabel is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

Normstelling prestatiebeoordeling

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: overschrijding is meer dan 25% .	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja"
Rapportcijfer 7	De prestatie komt overeen met de doelstelling, de opgave of de verwachting van belanghouders: afwijking maximaal + of - 25% .	De corporatie voldoet aan de norm, maar verbetering is nog mogelijk: "Ja, maar..."
Rapportcijfer 6	De prestatie is lager dan de doelstelling/ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50% .	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar de corporatie is bezig met verbeteringen: "Nee, maar ..."
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, de opgave of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm en de corporatie heeft geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren.

1.2 De KWH-aanpak van visitaties

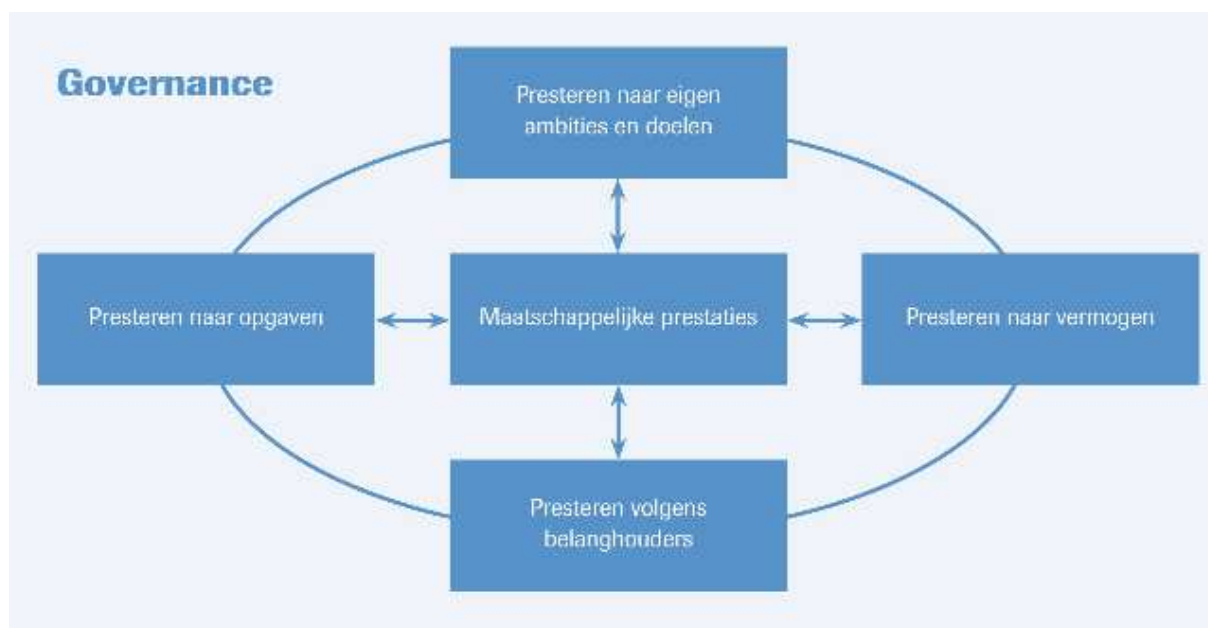
TBV Wonen heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitatie methode. Deze methode bestaat uit twee delen. Deel I beoordeelt conform de methodiek van de SEV / Auditraad de kwantitatieve prestaties van TBV Wonen gezien vanuit vijf ratio's. Deze worden hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren vanuit vijf perspectieven: de klant, bewonersparticipatie, belanghouders, intern toezicht en medewerkers. De scores in beide delen zijn gebaseerd op een beoordeling van de prestaties van TBV Wonen door een visitatiecommissie. Meer informatie over samenstelling van de commissie is opgenomen in de bijlagen.

Deel I: beoordeling op basis van SEV / Auditraad methodiek 3.0

Het onderzoek in deel I van het rapport omvat een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen vijf ratio's: ten eerste de opgaven in het werkgebied zoals deze zijn vastgelegd in prestatieafspraken en de woonvisie van de gemeente. Daarnaast is gekeken naar de eigen prestaties in relatie tot de doelen en ambities van de corporatie, prestaties volgens belanghouders, het presteren naar (financieel) vermogen en ten slotte de kwaliteit van de besluitvorming / governance (zie figuur 1).

De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met belanghouders, zoals de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, wijkraden en bewonersvertegenwoordigers. Eveneens is gesproken met interne toezichthouders, directieleden, leidinggevendenden, medewerkers en met de accountant van TBV Wonen. Als onderdeel van de visitatie heeft TBV Wonen een zelfevaluatie opgesteld en gegevens verzameld over de opgaven in haar werkgebied, haar doelen en ambities en de door haar geleverde prestaties. TBV Wonen diende alle gegevens te onderbouwen met oorspronkelijke documenten, zoals beleidsplannen en jaarverslagen. Een nadere toelichting op de structuur en werkwijze van deze KWH-Visitatie is opgenomen in de onderzoeksverantwoording in de bijlagen.

Figuur 1. Structuur methodiek SEV / Auditraad 3.0



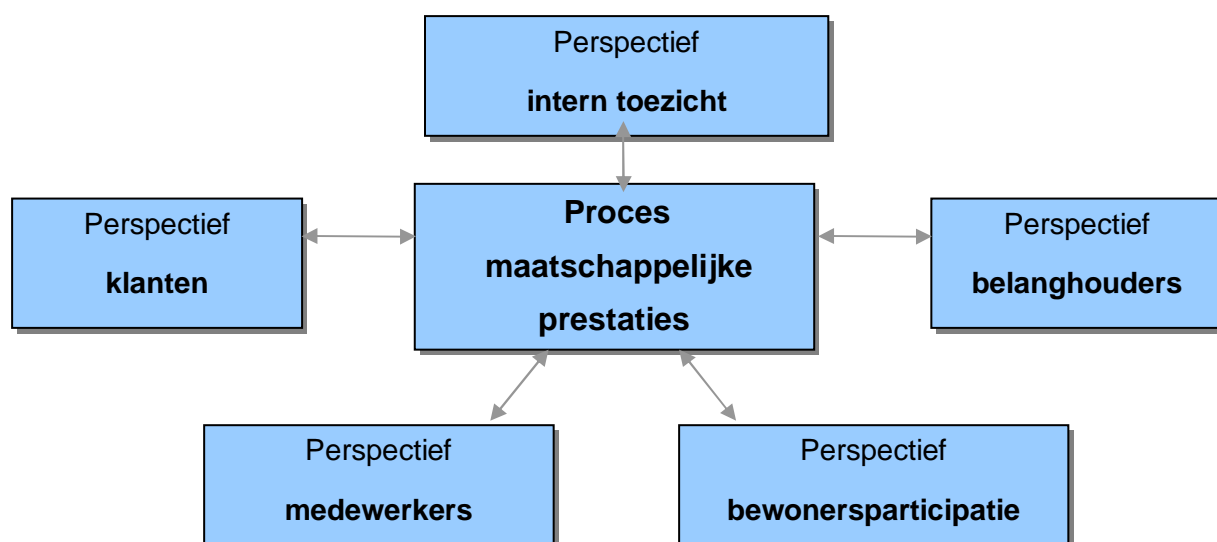
De SEV / Auditraad methodiek gebruikt de uitdrukking *Presteren volgens Belanghouders (PvS)*. KWH is van mening dat het Nederlandse woord *belanghouders* een volwaardig alternatief is en gebruikt daarom de

Deel II: de perspectieven van KWH

In het tweede deel van de KWH-Visitatie wordt de waardering van klanten en belanghouders voor het maatschappelijk presteren van de corporatie in beeld gebracht. Deze waardering wordt gemeten met delen van KWH-maatproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en KWH-Huurlabel.

De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders tevreden zijn hierover aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van hele concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren.

Figuur 2. de perspectieven van KWH in schema



De visitatiecommissie zoekt in deel II verklaringen voor prestaties of het uitblijven daarvan. De sleutel kan bijvoorbeeld liggen in het interne toezicht, in de mate waarin de structuur, de bedrijfsvoering en de cultuur van de werkorganisatie zijn afgestemd op de ambities en externe opgave en uitdagingen van de corporatie, of in de frequentie en de diepgang van het overleg met de belanghouders. De visitatiecommissie kijkt niet alleen naar wat al is bereikt. Ze beoordeelt ook of er voldoende waarborgen zijn voor goed presteren in de nabije toekomst. Het is aan de visitatiecommissie om het presteren in perspectief te plaatsen en te komen tot een wijs en communiceerbaar oordeel.

De beoordeling van TBV Wonen in het tweede deel van dit onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderzoeksverantwoording in de bijlagen is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

1.3 TBV Wonen en haar werkgebied: een impressie

TBV Wonen is een woningcorporatie in Noord Brabant, met 6.000 wooneenheden en 100 medewerkers. De corporatie is vooral werkzaam in Tilburg en is daarnaast op het gebied van wonen en zorg actief in Oosterhout. In 2006 is Rob Vinke aangetreden als nieuwe directeur bestuurder van de corporatie, hij volgde Peter Blankenstijn op die na 24 jaar aan het roer te hebben gestaan met pensioen ging. TBV Wonen karakteriseert zichzelf als een inhoudelijk krachtige woningcorporatie met een sterke nadruk op technische en financiële aangelegenheden. Door deze sterke benadering in de afgelopen jaren moet veel geïnvesteerd worden in relaties met partijen aldus de corporatie. Het bezit van TBV Wonen is kwalitatief hoogwaardig, is goed onderhouden en zit relatief in het wat hogere sociale huursegment. TBV is naast haar primaire taak vooral actief op het gebied van wonen en zorg en bijzondere doelgroepen.

TBV Wonen telde in 2007 125 man personeel, waarvan 68 technisch. Er was daarmee een overcapaciteit in technisch personeel wat leidde tot veel aandacht voor onderhoud en het soms het gevolg had dat groot onderhoud werd gepleegd terwijl dat nog niet noodzakelijk was. In 2007 is besloten het bestand af te slanken tot 94 fte door een bouwstroom af te stoten. In oktober 2008 is dit proces voltooid en heeft voor roering gezorgd in de organisatie. Directeur bestuurder Vinke heeft de intentie om TBV Wonen te transformeren van een meer productiebedrijf naar een meer dienstverlenend bedrijf en een daar bij behorende cultuur van initiatief, resultaatgerichtheid en verantwoordelijkheid te ontwikkelen. Dit proces is in volle gang. In 2007/2008 heeft TBV Wonen haar ondernemingsplan met de horizon 2013 'Ruimte voor mensen' opgesteld. Het vorige plan 'plezierig wonen en verzorgd leven' dateert uit 2003 en is mede gericht op de personele unie met Zorgcentrum Tilburg Zuid (ZTz).

In Tilburg zijn naast TBV Wonen drie andere corporaties actief: Wonen Breburg (18.000 woningen in Tilburg en 12.000 in Breda) en Tiwos (9.500 woningen). In de gemeente Berkel Enschoot is er woningcorporatie 't Heem die een fusie is aangegaan met een zorginstelling. Wonen Breburg bedient alle doelgroepen waaronder ook studenten. Tiwos, het voormalig woningbedrijf heeft een grote opgave in de herstructurering en bedient vooral de lagere inkomens in Tilburg.

Zorginstellingen zijn een belangrijke partner van TBV Wonen. Belangrijke partners zijn: De Wever, een grote organisatie op het gebied van zorg voor ouderen. Thebe, een zorginstelling in Noord Brabant voor thuiszorg en intramurale zorg. Amarant, een organisatie voor mensen met een handicap. Prisma, een belangrijke partij op het gebied van zorg voor mensen met een handicap, door Prisma is TBV Wonen in Oosterhout aan de slag. De Twern, een welzijnsorganisatie in Tilburg die van belang is voor TBV Wonen.

De gemeente Tilburg is als regievoerder bij projectontwikkeling een belangrijke belanghouder. Leidend afspraakkader in de samenwerking tussen corporaties en gemeente Tilburg is het convenant wonen 2005-2010. Tilburg is zesde stad van Nederland en is er trots op ondanks de bevolkingssamenstelling geen enkele Vogelelaar wijk te hebben. De sterke samenwerking tussen partijen heeft daar zeker een bijdrage aan geleverd.

1.4 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen. In deel I worden de prestaties van TBV Wonen beoordeeld op basis van de maatschappelijke visitatiemethodiek zoals ontwikkeld door de Auditraad. Dit deel toetst vooral de 'harde' prestaties en hoe deze door belanghouders worden gewaardeerd. In hoofdstuk 2 tot en met 5 bespreken wij de prestaties van TBV Wonen vanuit diverse invalshoeken: de eigen ambities en doelen (PnA/D), de opgaven in het werkgebied van TBV Wonen (PnO), de verwachtingen van belanghouders (PvB), de financiële mogelijkheden (PnV). In hoofdstuk 5 worden de kwaliteit van het bestuur en de mogelijkheden tot beïnvloeding van TBV Wonen beoordeeld (Gov).

Deel II verdiept dit beeld door een aantal aanvullende perspectieven te belichten, namelijk dat van de klanten, belanghouders bewonersorganisaties, intern toezicht en medewerkers. Dit deel belicht meer de 'zachte' kant van TBV Wonen. Er komen vragen aanbod zoals: hoe worden de producten en diensten van TBV Wonen gewaardeerd door haar klanten, hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met TBV Wonen, voelen bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en serieus genomen, hoe geeft de Raad van Toezicht invulling aan haar rol van toezichthouder en adviseur, krijgen medewerkers voldoende ondersteuning en richting om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie. Deze vragen komen in deel II aan bod in hoofdstuk 7. We sluiten het visitatierapport af met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 8.

2 Presteren naar opgaven (PnO)

2.1 De maatschappelijke opgaven in Tilburg

In het kader van de eigen prestatie-evaluatie levert de corporatie een overzicht aan van opgaven in het werkgebied op elk van de prestatievelden. Per prestatieveld benoemt de corporatie de opgaven, geeft aan waar (in welke documenten) we deze opgaven kunnen terugvinden en in welke mate prestaties zijn gerealiseerd die bijdragen aan een oplossing voor deze opgaven.

Maatschappelijke opgaven op het terrein van wonen - maar dat geldt voor alle opgaven in de publieke sector - zijn moeilijk objectief te maken. De benoeming van een bepaalde situatie tot een maatschappelijke opgave en een aandachtspunt voor het woonbeleid vergt altijd een besluitvormingsproces waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor democratisch gelegitimeerde instellingen. Op het gebied van wonen is dit vooral de gemeenteraad. Voor het beoordelen van de prestaties naar opgaven hebben we daarom aansluiting gezocht bij beleidsdocumenten die door de gemeenteraad van Tilburg zijn vastgesteld

Leidend kader is het convenant wonen 2005-2010 tussen de Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg, en het stedelijk bewonersoverleg Tilburg. In het convenant zijn woonambities gezamenlijk geactualiseerd en geprioriteerd. In het convenant is er bewust voor gekozen een aantal actiepunten te benoemen die gezamenlijk de woonagenda maken. Minimaal eens per jaar monitoren de partijen gezamenlijk de voortgang van de afspraken en evalueren geleverde prestaties. Jaarlijks wordt een voortgangsrapportage opgesteld waarbij per doel/afsprake de geleverde prestatie wordt bekeken.

2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties

PnO: Oordeel van de visitatiecommissie

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	6,7
2	Betaalbaarheid	7,0
3	Bijzondere doelgroepen	7,7
4	Leefbaarheid	7,0
5	Bouwproductie	7,5
6	Stedelijke vernieuwing	7,0
7	Energie en duurzaamheid	6,3
	Totaal	7,0

Toelichting:

Hieronder staat hoe de scores op de Prestaties naar Opgaven tot stand komen. De maatschappelijke opgaven zijn ontleend aan de prestatieafspraken die TBV Wonen heeft afgesloten met de gemeente Tilburg. In het convenant 2005-2010 (blz. 5) is opgenomen dat de convenantpartijen overeenstemming hebben bereikt over de belangrijkste issues die de komende jaren spelen en waarover ze samen afspraken willen maken. Deze onderwerpen zijn:

- > Nadere operationalisering van het begrip stad in balans (sleutelbegrippen zijn: vergroten keuzemogelijkheden, aanboddifferentiatie van woningen en woonomgevingen)
- > Bouwen voor de doelgroep
- > Behoud van voldoende kernvoorraad
- > Scherpste in stedelijke vernieuwing
- > Tilburg leefbaar en veilig
- > Aandacht voor bijzondere groepen

De woonagenda is vervolgens vertaald in concrete, meetbare prestatieafspraken en uitvoeringsprogramma's. Hierbij is aangegeven wat ieders rol en verantwoordelijkheid is bij de realisatie ervan en is voorzien in een helder evaluatie- en bijstellingskader.

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
1	Beschikbaarheid	<p>Het huisvesten van diegenen die gezien inkomen en gezinssituatie hier zelf niet voor kunnen zorgen. Woningen worden gezamenlijk met de andere Tilburgse corporaties aangeboden middels Woning In Zicht:</p> <p>Minimaal 70% van de woningen wordt aan de doelgroep toegewezen</p> <p>Voldoende woningen voor de primaire doelgroep</p> <p>Kiezen voor een ongedeelde stad</p> <p>Bewoners moeten op een heldere en eerlijke manier in aanmerking kunnen komen voor een sociale woning</p>	<p>2007: 65% aan doelgroep toegewezen, 2006: 73,5% toegewezen aan doelgroep, 2005: 75% toegewezen aan de doelgroep, 2004: 66% toegewezen aan de doelgroep</p> <p>minimaal 3964 goedkope woningen in 2010, minimaal 4955 bereikbare woningen in 2010 (het is onduidelijk wat er in de tussenliggende jaren is opgeleverd.)</p> <p>projecten/bezit zijn evenwichtig verspreid over de hele stad</p> <p>Woningen worden toegewezen middels het Tilburgse toewijzingssysteem "Woning in Zicht"</p>
		Score	6,7

Toelichting:

- > Wat betreft de doelstelling voldoende woningen voor de primaire doelgroep in 2010 is onduidelijk wat er in tussenliggende jaren wordt opgeleverd.
- > In het convenant staat opgenomen dat corporaties 2010 1750 sociale woningen dienen te verkopen. In de periode 2005-2007 komt dit op 60 woningen. TBV heeft het minst van allemaal verkocht. In 2005 waren dit er voor TBV 28, in 2006 17 en in 2007 59 waarvan 9 onder Koopgarant. Deze prestatie is niet gehaald.

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
2	Betaalbaarheid	In 2010 is er in Tilburg een kernvoorraad ten behoeve van de doelgroep van 1369 woningen goedkoop, 3373 woningen tussencategorie, waardoor er dan 4742 woningen bereikbaar zijn	2007: 471 woningen boven gemaakte afspraken, 2006: 577 woningen boven gemaakte afspraken, 2005: 557 woningen boven gemaakte afspraken, 2004: 531 woningen boven gemaakte afspraken
		Score	7,0

Toelichting:

- > TBV Wonen heeft de afgesproken prestaties gehaald maar hier weinig inspanning voor hoeven te verrichten. Er is een grotere kernvoorraad dan die op basis van woningmarktonderzoek nodig is.

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	<p>Het huisvesten van kwetsbare groepen in de samenleving</p> <p>Samenwerking met anderen in Tilburg</p> <p>Minimaal 21 woningen beschikbaar stellen t.b.v. kwetsbare groepen</p> <p>Minimaal 40% wordt levensloop bestendig gebouwd</p> <p>Corporaties staan achter het Woonzorgservice concept</p> <p>Middels een ketenbenadering mogelijk maken van woon-, zorg- en welzijnsproducten</p> <p>Bouwen van Woon/zorgcentra waarin bewoners zelfstandig kunnen wonen en waarbij het aanbod van zorg mee kan groeien met de vraag</p>	<p>Jaarlijks op het VHV overleg met gemeente en collega corporaties vaststellen en monitoren opgave</p> <p>TBV Wonen participeert oa. In Bestuurlijk Overleg Wonen Zorg Welzijn en het platform Maatwerk in Wonen,</p> <p>In 2007 26 woningen beschikbaar gesteld t.b.v. o.a. statushouders, OCB, woningen t.b.v. het tweedekansbeleid, ex gedetineerden en Antilliaanse jongeren</p> <p>TBV Wonen participeert in Skaeve Huse, huisvesting voor notoire overlastgevers, contract is in week 45 2008 getekend</p> <p>In 2005, 2006 2007 voldaan aan convenantsafspraken >40% nultredenwoningen</p> <p>Alle corporaties ondersteunen het WZSZ concept, TBV Wonen participeert in de totstandkoming van een WZSZ bij de ontwikkeling van Kievitshorst, St. Jozefzorg, Bijsterhof/ Bijsterstede Koningsvoorde en Joannes Zwijzen.</p> <p>Personele unie met ZTz opgericht</p> <p>Samenwerking met zorgleveranciers zoals de Wever, Amarant, Prisma, Thebe, de Twern en Traverse</p> <p>Oplevering in 2004 van woonzorgcentrum Koningsvoorde, 78 aanleunwoningen, 46 zorgwoningen, 24 verpleegwoningen</p> <p>Oplevering in 2008 194 zorgwoningen waarvan 28 inleunwoningen, 45 psychi-</p>

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
	<p>Het mogelijk maken van zorg op maat in een beschermde omgeving Het leveren van huisvesting voor groepen die zorg en begeleiding nodig hebben</p> <p>Realiseren van opplusmaatregelen in aanleun- en seniorencomplexen</p> <p>Realiseren van plaatsen waar bewoners elkaar kunnen ontmoeten waarmee vereenzaming wordt bestreden.</p> <p>Leveren van zorginformatie</p> <p>Onderzoek naar: -extramurale zorg en welzijn, -waar mantelzorg en bewonerscommissies elkaar kunnen versterken, Toepassing en implementatie Domotica</p>	<p>sche verpleegplaatsen, 45 somatische verpleegplaatsen, 35 woningen voor religieuzen, 490 verzorgingsplaatsen, een HOED en een Kinderdagverblijf in het woonzorgcentrum Joannes Zwijsen</p> <p>verbouw woonzorgcentrum Mariengarde, Tijdelijke huisvesting autistische kinderen Amarant</p> <p>verbouw woonzorgcentrum Bijsterhof/Bijsterstede en ontwikkeling van een Multifunctionele Accommodatie. Oplevering 2010</p> <p>herontwikkeling Verpleeg/verzorgingshuis Josefzorg in samenwerking met de Wever, 60 verpleegeenheden, 120 seniorenappartementen, 15 eenheden voor dagbehandeling, zorginfrastructuur voor de buurt, alle woningen met Politie keurmerk. Start ontwikkeling fase 1 in 2008</p> <p>herziening bestemmingsplan Mariahof I 2008, mogelijk bouw van seniorenwoningen</p> <p>Oplevering Korte Hoef in 2006, is Amarant 10 woningen voor cliënten met een verstandelijke beperking</p> <p>Trouwlaan, oa. 16 appartementen t.b.v. Cliënten Amarant, start in 2008</p> <p>Blaak, bouw van 9 seniorenappartementen en 12 eenheden voor mensen met een verstandelijke beperking. Oplevering 2010</p> <p>Exploitatie hospice " de Sporen" i.s.w. stichting Hospice Midden Brabant</p> <p>Opplussen 200 woningen in 2007, 300 woningen in 2009</p> <p>Ontmoetingsruimtes in de Diamantkruising, Piusstraat en Korvelplein, nieuwe ontmoetingsruimtes realiseren in de Zuidkaap en de Hoffmannflat</p> <p>Informatie in woon-zorgcomplexen en de woonwinkel</p> <p>Onderzoek naar Domotica is in 2008 hervat. Inmiddels zijn er in de complexen Zuidkaap en Grote Eik modelwoningen t.b.v. Domotica ingericht</p>
	Score	7,7

Toelichting:

- > TBV Wonen presteert bovengemiddeld op het gebied van bijzondere doelgroepen.

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
4	Leefbaarheid	Hennepconvenant, bestrijding van overlast door hennepkweek	Panden waar hennep werd gekweekt aangepakt. In 2006 8 woningontruimingen, in 2007 17 hennepzaken
		Lemon, Het samen met collega corporaties en gemeente in kaart brengen van de leefbaarheid in Tilburg	Twee Lemononderzoeken, in 2004 en 2007. Resultaten vormen de basis voor de leefbaarheidsaanpak in buurten.
		Armoedebestrijding;	Bij inkomensterugval wordt door TBV Wonen huur- en woontoeslag voorgeschoten, armoede wordt gesignaleerd en doorgegeven aan relevante instanties
		Politie Keurmerk veilig wonen, in 2010 zijn alle TBV Woningen voorzien van het PKVW	In 2007 zijn er 797 PKVW certificaten uitgereikt waarmee het totaal op 1592 uitkomt
		Buurtbemiddeling; Bewoners bemiddelen zelf bij conflicten tussen burens waardoor er een duurzame oplossing wordt bereikt.	In Noord, zuid en west is er gestart met Buurtbemiddeling In 2007 zijn er in Noord 42, in west 81 en in Zuid 46 aanvragen voor Buurtbemiddeling gedaan.
		Aanpak illegale onderhuur	In samenwerking met gemeente en andere Tilburgse corporaties is er een onderzoek naar woonfraude uitgevoerd. Hieruit is naar voren gekomen dat er in Tilburg mogelijk sprake is van woonfraude bij 2,7% van de woningen. Voor TBV Wonen betekent dit 40 dossiers waarbij er een vermoeden van fraude bestaat. Deze zaken zijn inmiddels opgepakt. preventief wordt fraude aangepakt door huurders rechtstreeks bij de gemeentelijke basisadministratie te melden.
		Diverse activiteiten t.b.v. verbetering van de leefbaarheid	Op basis van de gereedschapskist leefbaarheid, onderdeel van het convenant wonen
		Score	7

Toelichting:

- > TBV is vooral reactief in het oppakken leefbaarheid, maar voldoet aan de afspraken die zij met de gemeente heeft gemaakt. In de wijken van TBV gebeurt relatief weinig aangezien zij in het wat hogere sociale huursegment actief is. TBV doet wel mee, maar initieert niet.

Prestatieveld		Opgaven 2003-2007	Prestaties
5	Bouwproductie	<p>Bouwen van 1400 woningen tussen 2005 - 2010 voor de doelgroep bereikbare woningen en 350 middeldure woningen door de Tilburgse corporaties. Aandeel van TBV Wonen hierin is 300 bereikbaar, 75 middelduur</p> <p>Minimaal 40% van de woningen wordt levensloopbestendig gebouwd.</p>	<p>Totale productie: 2004 178, 2005 2006 40, 2007 47, 2008 280, verwachting 2009 is 545 woningen,</p> <p>In 2006 zijn er door de corporaties 77 middeldure woningen gerealiseerd en in 2007 geen.</p> <p>TBV Wonen heeft in het complex Phoenix in 2008 40 middeldure huurwoningen opgeleverd. Verwacht wordt dat de convenantperiode slechts 200 middeldure woningen worden gebouwd.</p> <p>Zowel in 2005, 206 en 2007 is ruim 40% levensloopbestendig gebouwd.</p>
		Score	7,5

Toelichting:

- > In de monitor prestatieafspraken 2007 wordt gesteld dat corporaties naar verwachting ruimschoots de afgesproken aantallen bereikbare huurwoningen realiseren. Realisatie van productieafspraken vindt vooral plaats aan het eind van de convenantperiode.
- > Realisatie van middeldure woningen komt volgens productieafspraken nieuwbouw onvoldoende uit de verf. Van de 350 geraamd is de verwachting dat een kleine 200 wordt gerealiseerd. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid van de corporaties.
- > De totale productie van TBV Wonen bedraagt in de periode 2004-2007 265 huurwoningen, dit is relatief weinig. Het afgesproken aantal bereikbare woningen van 300 wordt naar prognose in 2009 gehaald (totaal 376 woningen)

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	<p>Transformatie Bouwmeesterbuurt,</p> <p>Herstructureren Diamantkruising</p> <p>Transformatie verzorgingshuis Koningsvoorde in een woonzorgcentrum in een woonzorgservice zone</p>	<p>Transformatie Bouwmeesterbuurt in volle gang. Herstructurering van de Bouwmeesterbuurt: 153 sloop, 50 renovatie en 57 nieuwbouw huur, 88 nieuwbouw koop samen met een nieuwe stedenbouwkundige invulling</p> <p>opgeleverd in 2004</p> <p>oplevering in 2004 van woonzorgcentrum Koningsvoorde, 78 aanleunwoningen, 46 zorgwoningen, 24 verpleegwoningen</p>
		Score	7

Toelichting:

- > TBV Wonen haalt de afspraken die zij rondom herstructurering en 'transformatie grote projecten' heeft gemaakt.

Prestatieveld		Opgaven 2003-2007	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid	<p>3 x Energieconvenant; het stimuleren van bewoners tot minder energieverbruik, het ontwikkelen van energiezuinige woningen het maken van een Energie prestatie advies (EPA) voor iedere corporatiewoning,- De kantoorgebouwen van TBV Wonen zijn energiezuinig.</p> <p>Iedere nieuwe huurder kent het energieverbruik van de woning</p> <p>Duurzaam bouwen conform de Gemeentelijke praktijkrichtlijn Duurzaam bouwen</p> <p>EPC wordt met 10% verminderd en gaat van 0,8 naar 0,72. In 2001 bedraagt de epc 0,6 en daalt verder naar 0,4 in 2015</p>	<p>Bewoners worden regelmatig voorgelicht, Alle TBV Woningen zijn voorzien van een EPA en de resultaten worden meegenomen in het SVP</p> <p>De nieuwe huurder krijgt het energielabel van z'n woning</p> <p>Alle nieuwbouw vindt volgens de richtlijn plaats</p> <p>Tilburgse corporaties en gemeente ondertekenen klimaatverdrag</p> <p>Prestatie onbekend</p>
		Score	6,3

Toelichting:

- > TBV Wonen heeft weinig tastbare resultaten geboekt op het veld energie en duurzaamheid.

2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en voor zover relevant ook landelijk en regionaal voordoen.	6,8
II.1 De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht in lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet.	7,3
II.2 De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen systematisch en periodiek in beeld.	6,3

Toelichting:

- > Het convenant Wonen is leidend in het werken aan de opgaven in Tilburg. Dit convenant wat concrete actiepunten kent komt tot stand in samenspraak met de corporaties, gemeente Tilburg en het stedelijk bewonersoverleg huurders en wordt jaarlijks gevolgd en geëvalueerd. TBV Wonen heeft periodiek overleg met de andere corporaties in Tilburg en neemt sinds 2008 deel aan samenwerkingsverbanden als Stichting Symfonie. TBV Wonen heeft zodoende voldoende zicht op wat er speelt in haar werkgebied. Aandachtspunt is dat TBV Wonen hiermee vooral de lokale opgave in beeld heeft en minder de regionale en landelijke opgave.

- > In het ondernemingsplan en jaarlijkse BAB notities (beleid activiteiten en begroting) worden maatschappelijke ontwikkelingen en opgaven summier benoemd. TBV Wonen zou de voor het beleid relevante en/beïnvloedbare omgevingsvariabelen meer systematisch en periodiek in beeld kunnen brengen. Vanuit haar netwerk zeker vanaf 2007 weet TBV echter wel wat er van haar verwacht wordt, in het bijzonder op het veld van bijzondere doelgroepen en bouwen.

2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	6,5
III.1 De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet.	6,0
III.2 De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	6,5
III.3 De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	7,0

Toelichting:

- > TBV Wonen heeft haar opgaven summier beschreven in de aangereikte documenten. Voor het ondernemingsplan 2008-2013 is via gesprekken met belanghouders een aantal opgaven verzameld en hier zijn strategische doelen bij geformuleerd. In de periode voor 2007 zijn opgaven nauwelijks genoemd of heel algemeen beschreven.
- > In activiteitenplannen zijn te leveren prestaties uit convenantafspraken opgenomen. De convenantafspraken zijn in concreet meetbare termen beschreven op de diverse prestatievelden en worden jaarlijks gevolgd en geëvalueerd. Tot 2007 zijn veel van de genoemde ambities in beleidsdocumenten meer activiteiten dan doelen. Er is geen expliciete prioritering. De doelstellingen dekken niet volledig realisatie van genoemd doel in de balanced scorekaart. In het ondernemingsplan 2008-2013 is deze koppeling sterker gemaakt.
- > TBV is tot 2007 erg gesloten geweest op stedelijk niveau. Bilateraal waren er hechte relaties met name met zorginstellingen. Vanaf 2007 is TBV de buitenwereld meer op gaan zoeken en heeft het zich aangesloten bij samenwerkingsverbanden als Symfonie. Doelen in het huidige ondernemingsplan zijn van een niveau dat samenwerking noodzakelijk is om deze te realiseren.

2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	7,0
IV.1 De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd.	7,0
IV.2 De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	7,0

Toelichting:

- > De actiepunten uit de meerjarenprestatieafspraken met de gemeente worden jaarlijks gevolgd via de voortgangsrapportages die door gemeente en corporatie gezamenlijk wordt opgesteld. Hierbij worden afwijkingen besproken en vervolgafspraken gemaakt. In kwartaalrapportages wordt de voortgang gevolgd en worden afwijkingen aangegeven.

2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,0
II Kennis en inzicht	10%	6,8
III Planning	10%	6,5
IV Monitoring	10%	7,0
Totaal		6,9

Toelichting:

TBV Wonen heeft een volgende rol, maar komt haar afspraken die ze met gemeente heeft gemaakt goed na. De corporatie heeft voldoende zicht op wat er speelt, maar kan dit meer gestructureerd in kaart brengen, zich meer afvragen wat de betekenis hiervan is voor het eigen handelen en keuzes meer adequaat vertalen naar doelen en doelstellingen.

3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

3.1 Missie en ambities

De missie van TBV Wonen luidt:

'TBV Wonen is een woningcorporatie in Noord Brabant, die zich met name richt op huisvesting van mensen 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 integere en vernieuwende manier.'

In het ondernemingsplan en in het gesprek met de directeur bestuurder wordt aangegeven dat TBV vanuit een vastgoedbenadering in het verleden een stevig fundament is gelegd is voor de huidige positie van TBV Wonen op de Tilburgse woningmarkt. Het bezit van TBV ligt goed verspreid over Tilburg en is goed gedifferentieerd. TBV Wonen is sterk in haar primaire taak maar heeft de ambitie de komende jaren een sterkere bijdrage te leveren aan de oplossing van maatschappelijke problemen in wijken en wil de focus leggen op het welbevinden van mensen. Dit welbevinden ligt steeds meer in de samenhang tussen wonen, werk, welzijn, onderwijs en zorg. TBV wil hier in ondersteunen.

3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties

De ambities en doelen in de onderstaande tabel zijn geïnventariseerd door TBV Wonen en komen vooral uit de notities Beleid activiteiten en begroting van de jaren 2004-2008. Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen doelen en ambities van TBV Wonen komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.

PnA/D: Oordeel van de visitatiecommissie

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	6,8
2	Betaalbaarheid	6,1
3	Bijzondere doelgroepen	8,0
4	Leefbaarheid	6,6
5	Bouwproductie	6,4
6	Stedelijke vernieuwing	7,0
7	Energie en duurzaamheid	6,3
	Totaal	6,8

In onderstaande tabellen staan de voornemens en prestaties van TBV Wonen per prestatieveld.

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
1	Beschikbaarheid	<p>Klanten in samenspraak een kwalitatief goede woning bieden tegen een betaalbare prijs: Minimaal 70% van de woningen wordt aan de doelgroep toegewezen</p> <p>Er zijn voldoende woningen voor de primaire doelgroep</p> <p>Kiezen voor ongedeelde stad</p>	<p>Toegewezen aan de doelgroep: 2007: 65% 2006: 73,5% 2005: 75% 2004: 66%</p> <p>minimaal 3964 goedkope woningen in 2010, minimaal 4955 bereikbare woningen in 2010,</p> <p>Projecten/bezit is evenwichtig verspreid over de hele stad</p>
		Score	6,8

Toelichting:

- > Prestaties zijn redelijk op het gebied van toewijzing al lijkt er niet een echte drive bij TBV te zitten om op dit veld te presteren. Er zijn geen scherpe doelstellingen per doelgroep en bijbehorende slaagkansen.
- > Er is geen overzicht aangedragen van de tussentijdse planning op te leveren woningen richting 2010.

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
2	Betaalbaarheid	<p>Klanten in samenspraak een kwalitatief goede woning bieden tegen een betaalbare prijs:</p> <p>inzet middelen t.b.v. de primaire doelgroep: 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.</p> <p>Bij een plotselinge inkomensdaling ondersteunt TBV Wonen actief door een voorschot te verstrekken op huurtoeslag of woonkosten toeslag</p> <p>Ook mensen met een lager inkomen kunnen een woning kopen:</p> <p>TBV Wonen probeert de huren laag te houden</p> <p>Lage energielasten</p> <p>EPA's voor alle woningen</p>	<p>minimaal 3964 goedkope woningen in 2010, minimaal 4955 bereikbare woningen in 2010</p> <p>Onderzoek gestart naar armoede, Medewerkers hebben een cursus gevolgd om armoede te herkennen</p> <p>Voorschot bij inkomensdaling is ingevoerd</p> <p>TBV Wonen heeft Koopgarant geïntroduceerd. In 2007 zijn er 57 woningen in Koopgarant verkocht, waarvan 9 sociale huurwoningen. In 2008 zijn er tot nu toe 29 appartementen met Koopgarant in Zuidelicht verkocht en is de verwachting 43 sociale huurwoningen met Koopgarant te verkopen.</p> <p>bouw 10 starterswoningen in Koopgarant R. Fruinstraat met prijzen tussen € 157-€ 168.000</p> <p>Bouw 59 startersappartementen Trouwlaan met prijzen vanaf € 105.000</p> <p>Realisering vaam 200 studentenwoningen in 2011</p> <p>In 2007 bedroeg de gemiddelde puntprijs E 3,06</p> <p>EPA's voor alle woningen uitgevoerd</p> <p>Participatie in Europees Epi SoHo project waarin EPA's geïntegreerd worden in het strategisch voorraadplan</p>

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
	Score	6,1

Toelichting:

- > TBV lijkt in het verleden geen beredeneerde ambitie gehad te hebben om aan betaalbaarheid te werken. Verkoop bestaand bezit lijkt vooral ingegeven vanuit voorraadvorming en kasgeldstromen.
- > De cursus om armoede te herkennen is pril en ligt voornamelijk in de periode na 2008.
- > De puntprijs van 3,06 euro ligt in 2007 in het 4^e kwintiel en boven het gemiddelde van de referentiegroep in de CiP rapportage. In 2008 bedraagt de puntprijs 3,27 en is deze eveneens in het vierde kwintiel gepositieerd.
- > Het uitvoeren van EPA's leidt niet tot lagere energielasten. Het is onduidelijk wat de ambitie op dit punt is van TBV.

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties	
3	Bijzondere doelgroepen	<p>Middels een ketenbenadering mogelijk maken van woon-, zorg- en welzijnsproducten</p> <p>Opzetten woon-, welzijns- en zorgstructuren waarin zorginstellingen participeren</p> <p>TBV Wonen staat achter het Woonzorgservice concept</p> <p>Bouwen van Woon/zorgcentra waarin bewoners zelfstandig kunnen wonen en waarbij het aanbod van zorg mee kan groeien met de vraag</p>	<p>Personele Unie met ZTz opgericht</p> <p>Samenwerking met zorgleveranciers zoals de Wever, Amarant, Prisma en Thebe</p> <p>Alle corporaties ondersteunen het WZSZ concept, TBV Wonen participeert in de totstandkoming van een WZSZ bij de ontwikkeling van Kievitshorst, St. Jozefzorg, Bijsterhof/ Bijsterstede Koningsvoorde en Joannes Zwijsen</p> <p>oplevering in 2004 van woonzorgcentrum Koningsvoorde: 78 aanleunwoningen, 46 zorgwoningen, 24 verpleegwoningen</p> <p>oplevering in 2008 194 zorgwoningen woonzorgcentrum Joannes Zwijsen: 28 inleunwoningen, 90 verpleegeenheden waarvan 45 voor psychische cliënten en 45 voor somatische, 35 woningen voor religieuzen, 40 verzorgingswoningen, een HOED en een kinderdagverblijf</p> <p>verbouw woonzorgcentrum Marien-gaarde, Tijdelijke huisvesting autistische kinderen Amarant</p> <p>verbouw woonzorgcentrum Bijsterhof/Bijsterstede ontwikkeling van een Multifunctionele Accommodatie. Oplevering 2010</p> <p>herontwikkeling Verpleeg/verzorgingshuis Josefzorg in samenwerking met de Wever, 60 verpleegeenheden, 120 seniorenappartementen, 15 eenheden voor dagbehandeling, zorginfrastructuur voor de buurt, alle woningen met Politie keurmerk.</p> <p>Start ontwikkeling fase 1 in 2008 herziening bestemmingsplan Mariahof I 2008, mogelijk bouw van 140 seniorenwoningen</p>

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
		<p>Het mogelijk maken van zorg op maat in een beschermde omgeving Het leveren van huisvesting voor groepen die zorg en begeleiding nodig hebben</p> <p>Realiseren van opplusmaatregelen in aanleun- en seniorencomplexen</p> <p>Realiseren van plaatsen waar bewoners elkaar kunnen ontmoeten waarmee vereniging wordt bestreden.</p> <p>Leveren van zorginformatie</p> <p>opzetten woon-, welzijns- en zorgstructuren waarin zorginstellingen participeren</p> <p>Onderzoek naar:-extramuraal zorg en welzijn, -waar mantelzorg en bewonerscommissies elkaar kunnen versterken, Toepassing en implementatie Domotica</p>	<p>Oplevering Korte Hoef in 2006, i.s.m. Amarant 10 woningen t.b.v. cliënten met een verstandelijke beperking</p> <p>Trouwlaan, oa. 16 appartementen t.b.v. cliënten Amarant, start in 2008 Blaak, bouw van 9 seniorenappartementen en 13 eenheden voor mensen met een verstandelijke beperking. Oplevering 2010</p> <p>In 2008 wordt er gestart met de bouw van 12 zorgwoningen in Koolhoven i.s.m. Prisma</p> <p>Exploitatie hospice " de Sporen" i.s.m. stichting Hospice Midden Brabant</p> <p>Opplussen 200 woningen in 2007, 300 woningen in 2009</p> <p>Ontmoetingsruimtes in de Diamantkruising, Piusstraat en Korvelplein. Gepland staan de bouw van ontmoetingsruimten in de Zuidkaap en de Hoffmannflat</p> <p>In de woonwinkel wordt informatie over onze woonzorgcentra gegeven</p> <p>TBV Wonen participeert oa. In Bestuurlijk Overleg Wonen Zorg Welzijn en het platform Maatwerk in Wonen,</p> <p>Onderzoek naar Domotica is in 2008 hervat</p>
		score	8,0

Toelichting:

- > TBV Wonen is zeer actief op het gebied van bijzonder doelgroepen en heeft hier diverse prestaties op geleverd. Uit de score blijkt dat dit prestatieveld goed past bij de schaal en positie van TBV Wonen. De corporatie is hier aantoonbaar sterk in.

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
4	Leefbaarheid	Het samen met anderen inzetten voor plezierig wonen	Samenwerking met zorgpartijen, collega corporaties, welzijn instanties
		Kiezen voor een ongedeelde stad die mensen de mogelijkheid van participatie en ontplooiing biedt.	Nieuwbouw over de hele stad. In de uitbereidingswijken minimaal 10% sociale huurwoningen. Verkoop van huurwoningen in homogene wijken
		Realisatie van Kunst die de bewoners betrekken bij hun woonomgeving	Realisering kunstwerk van Wiesje Peels in Koningsvoorde en de realisering van videokunstwerk door Martin Riebeek in samenwerking met het Bronzen Beverfonds
		Investeren in buurtinitiatieven	Sponsorbeleid vastgesteld, wordt in 2008 uitgevoerd, sponsoring van buurtactiviteiten zoals buurtbarbecues en buurtfeesten. Daarnaast in 2008 naast diverse vrijwilligersactiviteiten de TBV Wijkgezondheidsdag georganiseerd
		Het vergroten van de leefbaarheid in de complexen door de aanstelling van een huismeester	8 huismeesters in dienst die op het sociale vlak werkzaam zijn
		Overlast in buurten en wijken wordt aangepakt	Skæve Huse, huisvesting voor nootore overlastgevers, contract wordt week 45 getekend. TBV Wonen participeert in Buurtregie en Symfonie
		Onderzoek naar de leefbaarheid in buurten en wijken 2006	Lemon, onderzoek naar leefbaarheid in buurten en wijken uitgevoerd in 2004 en 2007. Resultaten zijn input voor beleid en activiteiten 2005 en 2008
	Opstelling beleids-/discussienota Welzijn 2006	Notitie is opgesteld. Uitvoeisel hiervan is de oprichting van de Maatschappelijke OntwikkelingsMaatschappij (MOM)	
	score	6,6	

Toelichting:

- > Uit bovenstaande prestaties blijkt dat TBV Wonen in het verleden tamelijk reactief was op het gebied van leefbaarheid. Inspanningen waren met name fysiek.
- > In het nieuwe beleidsplan 2008-2013 is er meer aandacht voor leefbaarheid. TBV Wonen werkt samen met 3 instellingen uit het maatschappelijke middenveld om vraagstukken op te pakken en investeert €10 miljoen (€ 2 miljoen per jaar) om maatschappelijke problemen die het woon- en leefklimaat aantasten, daadwerkelijk op te lossen. Kanttekening is dat deze bedragen niet zijn geoperationaliseerd in activiteiten.

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
5	Bouwproductie	<p>Het ontwikkelen van nieuwbouw en het verbeteren van de bestaande voorraad</p> <p>Het leveren van een kwaliteit die bovengemiddeld is,</p> <p>Verwerven van projecten om ook in de toekomst bouwactiviteiten te kunnen ontplooiën</p> <p>Verkoop van woningen om -middelen te genereren,- in het kader van een uitgebalanceerde stad en -om tegemoet te komen aan de koopvraag onder huurders</p> <p>Woningen die niet meer met een redelijke ingreep kunnen voldoen aan de huidige kwaliteitsnormen worden gesloopt en vervangen door nieuwbouw.</p>	<p>TBV wonen heeft in de periode 2004 - 2007 totaal 178 woningen opgeleverd.</p> <p>In de jaren 2005 - 2008 is er aan de uitvoering van de volgende nieuwbouwprojecten gewerkt: -Diamantkruising(230), WZC Koningsvoorde(208), -Korte Hoefstraat(10), -Bouwmeesterbuurt (170), -Hospice de Sporen (6), Clarissenklooster(32), Phoenix terrein (40), - Leyendaal (14) -WZC Gasruising (194), -Bijsterhof(24), -Grebbe(21), -Trouwlaan(73), -R.Fruinstraat(10), -Koolhoven(124)</p> <p>TBV Wonen houdt de kwaliteit door onderhoud en renovatie hoog. In 2004 gewerkt aan 753 woningen, In 2005 gewerkt aan 966 woningen, in 2007 gewerkt aan 573 woningen</p> <p>In 2007 is er gewerkt aan de volgende grootonderhoud/ renovatieprojecten: -Kasteel, 186 woningen, -Generaal Smutslaan, 197 woningen, -Bouwmeesterbuurt, 50 woningen, -Rondom Terlinde, 140 woningen</p> <p>Samenwerking in Triborgh ten behoeve van projectontwikkeling</p> <p>In 2004 zijn er 46 woningen verkocht, in 2005 zijn dit er 28 geweest, in 2006 zijn er 18 verkocht en in 2006 66.</p> <p>In 2007 zijn er 87 woningen uit de exploitatie genomen</p>
		Score	6,4

Toelichting:

- > TBV heeft relatief weinig woningen opgeleverd in de periode 2004-2007.
- > TBV investeert ruim in de kwaliteit van woningen.

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	<p>Klanten in samenspraak een kwalitatief goede woning bieden tegen een betaalbare prijs</p> <p>Kiezen voor een ongedeelde stad</p> <p>Een bijdrage leveren aan de Instandhouding van de binnenstad Tilburg</p>	<p>Herstructurering van de Bouwmeesterbuurt: 153 sloop, 50 renovatie en 57 nieuwbouw huur, 88 nieuwbouw koop samen met een nieuwe stedenbouwkundige invulling</p> <p>Herstructurering Diamantkruising: afgewogen differentiatie door: 26 sloop, 11 renovatie, 30 nieuwbouw huur, 184 nieuwbouw koop Opgeleverd in 2004</p> <p>Pleinenproject Pater vd Elzenplein: Herstructurering plein, TBV Wonen heeft 149 woningen in de directe omgeving.</p> <p>TBV Wonen participeert in de Stadsontwikkelingsmaatschappij Tilburg BV. Doel is het in stand houden en verbeteren van onroerend goed in de binnenstad van Tilburg</p>
		Score	7,0

Toelichting:

- > TBV Wonen werkt niet vanuit een expliciete visie op stedelijke vernieuwing en heeft weinig ambities op dit punt, maar gehaald wat ze zich heeft voorgenomen.

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
7	Energie en duurzaamheid	<p>Beperken van de milieubelasting</p> <p>Energietabel voor alle woningen op basis van EPA's</p> <p>Milieubeleidsplan</p>	<p>Het faciliteren met mankracht en middelen van de ontwikkeling van nieuwe producten en dienstverlening</p> <p>pilot warmte/ koudeopslag, start in 2008 met de uitvoering</p> <p>Woningen hebben een EPA</p> <p>Energieconvenant in 2006 waarin inzet ten behoeve van het Europees EpiSoHo project</p>
		Score	6,3

Toelichting:

- > TBV heeft relatief weinig concrete prestaties geleverd op het prestatieveld energie en duurzaamheid.

3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht

Normen en meetpunten		Cijfer
II	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol as corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is	7,4
II.1	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol as corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is	7,4

Toelichting:

- > TBV Wonen heeft in het beleidsdocument 'Plezierig wonen en verzorgd leven' uit 2003 haar beleidsvoornemens en doelen benoemd en deze vertaald in een activiteitenprogramma. Deze notitie was sterk gericht op de personele unie met ZTz. In de jaarlijkse notities 'Beleid activiteiten en begroting' staan kernwaarden en doelen op de velden van de balanced scorekaart benoemd. Strategische en tactische doelen lopen daarin door elkaar, maar passen wel bij de rol van de corporatie. In het nieuwe ondernemingsplan 2008-2013 is de missie vertaald in heldere doelen al zou dit in de ogen van de visitatiecommissie zeker nog scherper kunnen. Dit wordt in gesprekken met management en medewerkers ook als aandachtspunt genoemd.
- > Missie en visie van het plan 2008-2013 zijn intern intensief gecommuniceerd en maken deel uit van het cultuurtraject dat thans bij TBV loopt.

3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning

Onderdelen		Cijfer
III	De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.	6,8
III.1	De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten.	6,5
III.2	De corporatie heeft bij haar doelstellingen een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen.	7,0

Toelichting:

- > In het ondernemingsplan 2008-2013 zijn doelen uitgewerkt in meetbare eenheden. In de periode voor 2007 is de koppeling tussen strategische doelen, doelstellingen en activiteiten minder sterk. Bij het ondernemingsplan en de beleidsnotities (BAB) is een meerjarenraming opgenomen. Deze raming is echter niet direct te relateren aan de doelstellingen.
- > TBV Wonen heeft voor concrete investeringsprojecten een financiële onderbouwing gemaakt en deze verwerkt in haar meerjareninvesteringsbegroting. Ook de gevolgen daarvan voor de liquiditeit en solvabiliteit worden periodiek doorgerekend.

3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.	7,0
IV.1 De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities op de prestatievelen.	7,0
IV.2 Bij onderpresteren formuleert de corporatie verbeteracties.	7,0

Toelichting:

- > TBV Wonen heeft heldere kwartaalrapportages waarin de bedrijfsvoering en de voortgang van activiteiten wordt gevolgd. Via kleurgebruik wordt aangegeven in welke mate de corporatie op koers ligt met de betreffende activiteit en worden verbeteringen geïnitieerd. Een manco is de koppeling tussen lange termijn doelen en doelstellingen. TBV volgt goed wat zij zich concreet heeft gedefinieerd, maar zou wat zij concreet definieert beter moeten relateren aan dat wat zij op lange termijn wil bereiken.
- > Het jaarverslag presenteert cijfers en activiteiten van het afgelopen jaar maar schetst niet wat de corporatie zich heeft voorgenomen en wat daarvan is gerealiseerd.

3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,8
II Kennis en inzicht	10%	7,4
III Planning	10%	6,8
IV Monitoring	10%	7,0
Totaal		6,8

Toelichting:

TBV Wonen zou in de ogen van de visitatiecommissie ambitieuzer kunnen zijn. De corporatie heeft zich volgend opgesteld in de periode 2007. Het ondernemingsplan 2008-2013 vormt een trendbreuk. In de periode voor 2007 komt het regelmatig voor dat doelstellingen en activiteiten niet bij het lange termijn doel passen of dat doelen onvoldoende geoperationaliseerd zijn. Het operationaliseren van doelen is voor het nieuwe ondernemingsplan tevens een aandachtspunt.

4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)

4.1 De belangrijkste belanghouders van TBV Wonen

In de zelfevaluatie die TBV Wonen als onderdeel van de visitatie heeft opgesteld ziet TBV Wonen de volgende partijen als haar meest relevante belanghouders:

- > Zorg en welzijnsinstellingen: De Wever, Thebe, Amarant en De Twern
- > Gemeente Tilburg
- > Huurdersbelangenvereniging TBV
- > Stedelijk Bewoners Organisatie
- > Onderwijsinstellingen in diverse wijken

In het beschrijven van de relevantie van deze belanghouders stelt TBV Wonen in de zelfevaluatie dat het zich richt zich op het huisvesten van mensen die een helpende hand kunnen gebruiken. Ouderen, gehandicapten hebben deze zorg met name nodig en TBV Wonen wil excelleren in het verbinden van zorg, wonen, welzijn en onderwijs. De strategie van TBV Wonen richting deze belanghouders beschrijft TBV Wonen als contacten leggen en onderhouden tussen de diverse vragers en aanbieders. Daarnaast door kwaliteit te bieden, door betrouwbaarheid in de relaties te leggen en door in een vroegtijdig stadium beleidsontwikkelingen voor te leggen aan de diverse partijen.

4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties

Scores in onderstaande tabel komen uit de vragenlijsten die aan belanghouders worden voorgelegd. Een van de vragen gaat over de waardering voor prestaties van de corporatie op elk van de prestatievelden. De score is gebaseerd op het gemiddelde van alle ondervraagde belanghouders. Eventuele citaten van belanghouders zijn alleen bedoeld ter illustratie en hebben geen invloed op de puntenscore.

	I.1	I.2	I.3	
Prestatieveld	De ambities en doelen van de corporatie verhouden zich volgens belanghouders tot de opgaven in het werkgebied.	De ambities en doelen verhouden zich tot de financiële mogelijkheden van de corporatie.	De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders.	Totaal
Beschikbaarheid	6,9 (8)	6,8 (6)	6,8 (9)	6,8
Betaalbaarheid	6,9 (9)	6,5 (6)	6,8 (10)	6,7
Bijzondere doelgroepen	7,4 (9)	7,3 (7)	7,4 (11)	7,4
Leefbaarheid	7,0 (10)	6,6 (7)	6,6 (11)	6,7
Bouwproductie	6,8 (8)	7,0 (7)	6,8 (9)	6,9
Stedelijke vernieuwing	6,9 (9)	6,6 (7)	6,7 (10)	6,7
Energie en duurzaamheid	6,9 (8)	6,7 (7)	6,8 (9)	6,8
Totaal	7,0	6,8	6,8	6,9

Noot: een aantal belanghouders kon op een aantal punten geen uitspraak doen over de prestaties van de corporatie. In de tabel staat tussen haakjes het aantal ontvangen reacties.

Toelichting:

Algemeen

- > TBV Wonen wordt door belanghouders beschreven als betrouwbare corporatie die zijn afspraken nakomt. De corporatie is gedegen en professioneel in wat zij doet en kent een sterke bedrijfsvoering. TBV Wonen opereert vaak solitair, maar kan ook veel zelf. Een respondent omschreef TBV als een 'goed gereguleerd horloge'.
- > TBV is actief in de bovenkant van de markt, is kapitaalkrchtig volgens belanghouders en heeft een chique en statige uitstraling. Het pand van TBV draagt zeker bij aan dit beeld.
- > TBV is maatschappelijk betrokken, heeft hart voor Tilburg, maar is tegelijkertijd nog te afwachtend en behoudend volgens belanghouders en heeft geen uitgesproken maatschappelijk gezicht. Techniek is leidend bij TBV Wonen. TBV Wonen is volgens belanghouders in vergelijking met de andere corporaties het langst 'verhuurder' geweest
- > TBV profileert zich weinig volgens belanghouders, "het is een stille vennoot die op de achtergrond een bijdrage levert.
- > Belanghouders herkennen dat TBV Wonen in transitie is en vinden dat een goede zaak. TBV neemt steeds meer initiatief en is ondernemender, maar TBV moet volgens sommigen nog steeds aangespoord worden wat te doen. Argument dat vanuit TBV regelmatig wordt gegeven is dat zij in geen enkel gebied de dominante partij is.
- > Over bereikbaarheid en toegankelijkheid van de organisatie zijn belanghouders tevreden.
- > Belanghouders zijn tevreden over het samenspel tussen corporaties en gemeente en de resultaten daarvan. 'Andere corporaties mogen jaloers zijn op de corporaties van Tilburg. De lat ligt hier hoog.'
- > TBV Wonen zou meer partnergericht mogen samenwerken. Dat betekent zich meer verdiepen in de belangen en beweegredenen van de partner en verder kijken dan het project dat men samen oppakt. TBV werkt te veel 'alleen' samen: 'wij doen dat wel voor jullie'.

Typering TBV Wonen per belanghoudergroep

- > Zorg- en welzijninstellingen typeren TBV als een organisatie die initiatief neemt en een open instelling heeft. Het merendeel ervaart TBV als maatschappelijk betrokken, geïnteresseerd en open.
- > Corporaties zijn gemiddeld kritischer over TBV Wonen. Deze vinden dat TBV niet echt een maatschappelijk gezicht heeft, maar dat kan volgens hen ook een keuze zijn. Corporaties vinden TBV professioneel in wat zij doet, maar afwachtend in wat zij zou moeten doen.
- > De gemeente vindt TBV Wonen een betrouwbare partner die haar afspraken nakomt. De gemeente merkt dat TBV Wonen met de komst van de nieuwe directeur bestuurder meer op samenwerking is gericht. 'TBV komt uit haar schulp en is bezig met een taakverbreding. Ze neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid sneller en beter.'

Transitie van TBV Wonen

Door Rob Vinke is TBV Wonen in de ogen van belanghouders een meer actieve corporatie geworden en heeft de club nieuw elan gekregen, maar volgens sommigen zitten oude trekjes, zoals behoudendheid er nog in. De verandering bracht toenemende openheid en samenwerkingsbereidheid, maar in de ogen van sommige belanghouders is dit nog steeds onvoldoende. De oude cultuur van TBV Wonen werd als niet meer van deze tijd bestempeld. De voorganger van Vinke had een sterke bedrijfsmatige insteek, waarbij de maatschappelijke kant onderbelicht bleef. TBV Wonen is volgens belanghouders nu meer maatschappelijk betrokken (zichtbaar en naar buiten gericht). Deze naar buiten gerichtheid begint volgens sommige belanghouders inmiddels ook in de genen van de organisatie te kruipen. Ook is TBV Wonen beter gaan communiceren.

Prestaties

Sterk in zorgvastgoed

TBV krijgt een compliment van belanghouders voor haar inspanningen rondom het huisvesten van bijzondere doelgroepen, zorgvastgoed en ouderenhuisvesting. TBV Wonen heeft volgens belanghouders lef in het oppakken van opgaven in zorgvastgoed.

Aandacht voor bouwproductie en beschikbaarheid

De inzet voor beschikbaarheid van woningen is sterk volgens belanghouders. TBV Wonen weet op dit moment haar bouwprogramma goed gefinancierd te krijgen en is in staat de productie goed te managen. Punt van kritiek is dat TBV Wonen volgens belanghouders nog teveel in woningen denkt en te weinig in huishoudens. Dat betekent dat TBV meer inspanningen kan leveren op maatschappelijk vlak.

Hoge bouwkwaliteit, architectuur en onderhoud

TBV levert een hoge bouwkwaliteit, heeft gewaagde architectonische ontwerpen en investeert veel in onderhoud is het beeld van belanghouders. De kwaliteit van nieuwbouw is zorgvuldig en goed. De inzet op groot onderhoud en woningverbetering is sterk. Industrieel erfgoed wordt terdege opgepakt en TBV zet zich in voor het behoud van cultureel erfgoed.

Meer sociale inspanningen gewenst

Belanghouders wensen meer sociale inspanningen van TBV Wonen. De corporatie zou meer mogen doen voor echt moeilijke groepen, de onderkant van de samenleving. De aandacht voor leefbaarheid blijft achter bij TBV Wonen. Opvallend is dat met name zorgpartijen de inzet op het gebied van leefbaarheid bijzonder goed beoordelen, andere groepen zijn kritisch. TBV kiest er volgens een belanghouder voor niet mee te doen met het opbouwwerk. 'Zij vindt dat een taak van de gemeente, andere corporaties doen dat juist wel.'

Een belanghouder stelt dat inzetten op stedelijke vernieuwing om sociale, fysieke en economische competenties vraagt en dat TBV deze onvoldoende heeft. Er is echter wel een trendbreuk te zien volgens sommige belanghouders. Zo participeert TBV Wonen sinds kort in maatschappelijke ontwikkelingsbedrijven en heeft oog voor het armoedevraagstuk. TBV Wonen neemt deel aan het samenwerkingsverband Symfonie.

Belanghouders stellen dat als er echt iets aan de hand is TBV Wonen hier adequaat op inspringt, maar TBV roept zelf niet actief mensen bij elkaar; 'We moeten iets doen'. TBV is volgens belanghouders te afwachtend en kan meer offensief bezig zijn.

Betaalbaarheid

Belanghouders geven TBV een compliment voor de recente aandacht in het laatste ondernemingsplan op het gebied van armoede en betaalbaarheid. De gemeente stelt echter dat TBV Wonen een relatief hoge huurprijs en kooprijksniveau heeft. CiP cijfers ondersteunen dit. De gemeente heeft vertrouwen in TBV Wonen, maar stelt ook 'eerst zien en dan geloven'.

Energie

Volgens sommige belanghouders zou TBV Wonen pro-actiever kunnen zijn op het thema energie. Nuance die men maakt is dat dit geldt voor alle corporaties.

Zicht op opgaven

Uit gesprekken met belanghouders ontstaat het beeld dat TBV Wonen vanuit het klassieke speelveld goed oog heeft voor wat er in de stad speelt, maar dat er te weinig zicht is op sociaal maatschappelijke ontwikkelingen. TBV Wonen investeert in Oosterhout. Dat is volgens belanghouders geen probleem, maar wel een gevolg van niet zien wat je nog meer voor een stad zou kunnen doen: 'In Tilburg is werk genoeg, maar je moet het wel zien.' Het denken in stenen is te dominant, TBV zou volgens belanghouders een beter beeld moeten krijgen van de maatschappelijke processen. Op het gebied van zorg, de opgaven en ontwikkelingen daarbinnen en de daaruit voortkomende huisvestingsvraagstukken heeft TBV Wonen een goed beeld.

In Tilburg is veel in convenanten geregeld, dit ondersteunt de samenwerking en het inspelen op groot stedelijke problemen. Convenanten helpen TBV Wonen in te spelen op behoeften, wensen en verwachtingen van belanghouders.

Presteren naar vermogen

Veel respondenten zeggen geen zicht te hebben op de mate waarin TBV Wonen naar vermogen presteert. De gemeente is van mening dat de corporatie meer open mag zijn over de omvang en inzet van financiële middelen waarover zij beschikt. Maar stelt ook dat TBV niet rijker is dan Tiwos. De zorg en welzijnsinstellingen vinden TBV 'aardig transparant' over wat zij heeft en zijn van mening dat TBV Wonen zeker niet de hand op de knip houdt. Degenen die vinden dat TBV Wonen een rijke uitstraling heeft zijn van mening dat TBV Wonen meer zou moeten investeren in zaken die geen zichtbaar financieel rendement opleveren, maar wel bijdragen aan de leefbaarheid van woonwijken. Diverse belanghouders zijn benieuwd naar de operationalisering van de 2 miljoen euro die TBV wonen jaarlijks ter beschikking stelt.

Volgens het Centraal Fonds is TBV financieel sterk en zou het zelfs in een dalende markt een positieve kasstroom kunnen handhaven. 'Er wordt vooral geproduceerd in de gemiddelde wijken en in nieuwbouwwijken, terwijl de vernieuwing in zwakke wijken achterblijft.' Daarnaast zou TBV Wonen volgens het CFV meer geld moeten steken in leefbaarheid en energiebesparende maatregelen in de oudere wijken.

Tips van belanghouders:

Belanghouders geven de volgende tips aan TBV Wonen:

- > Zet de huidige koers voort.
- > Treed meer op de voorgrond. Bij projecten is de communicatie goed geregeld maar op corporate niveau niet.
- > Neem meer sociaal maatschappelijk initiatief en maak dit ook operationeel.
- > Maak doelstellingen meer smart.
- > Neem een wat lossere houding aan en wordt toegankelijker en opener.
- > Wees je bewust dat je financieel sterk bent en dat je een trekkende rol kunt vervullen.

4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie kent alle relevante belanghouders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	6,4
II.1 De corporatie benoemt de voor haar relevante belanghouders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	7,0
II.2 De corporatie communiceert het benoemen van haar belanghouders met haar maatschappelijke omgeving.	6,0
II.3 De corporatie voert met haar belanghouders een dialoog over de uitvoering van het beleid.	7,0
II.4 De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders en maakt deze openbaar.	5,5

Toelichting:

- > In de zelfevaluatie heeft TBV Wonen haar meest relevante belanghouders genoemd. Deze zijn niet expliciet gekoppeld aan specifieke prestatievelden.
- > TBV Wonen beschikt niet over een formele lijst of register van relevante belanghouders, maar heeft als onderdeel van de visitatie een opsomming gemaakt van de voor haar relevante belanghouders. De opsomming is niet gedeeld met de betrokken belanghouders.
- > In de door TBV Wonen aangeleverde opsomming van belanghouders komen zowel bewoners, gemeenten als maatschappelijke organisaties voor. Collega-corporaties worden door TBV niet als de belangrijkste partners genoemd maar maken wel onderdeel uit van de opsomming.

- > In 2007 is een bijeenkomst voor belanghouders gehouden in het kader van het nieuwe ondernemingsplan. Corporaties waren niet uitgenodigd bij deze bijeenkomst. In de jaren daarvoor zijn geen bijeenkomsten gehouden om terug te blikken op het presteren van de corporatie of om wensen en opvattingen te inventariseren. Kanttekening is dat partijen elkaar regelmatig tegenkomen in lokale netwerken. Er is geen verslag aangetroffen van de bijeenkomst rondom het ondernemingsplan, noch op de website noch in de aangeleverde stukken. In het jaarverslag wordt er wel beknopt melding van gedaan.

4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning

	Onderdelen	Cijfer
III	De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	6,8
III.1	De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeende eigen selectie van prestatievelden) en licht eventuele verschillen tussen verwachtingen en doelen toe.	6,8

Toelichting:

- > TBV Wonen heeft regelmatig contacten met haar belanghouders. Zo is er een corporatieoverleg en is er periodiek overleg met de gemeente en corporaties rondom de voortgang van de prestatieafspraken.
- > In de gesprekken met belanghouders geven diverse partijen aan niet de behoefte te hebben betrokken te zijn bij het beleidsproces van TBV Wonen, al werd de betrokkenheid bij het tot stand komen van het ondernemingsplan 2008-2013 bijzonder gewaardeerd. Belanghouders zijn van mening dat er in toenemende mate meer openheid is bij TBV Wonen. Tip die belanghouders geven is dat de corporatie niet moet vergeten terug te koppelen gedurende de realisatie van beleidsdoelstellingen. Samenvattend: de betrokkenheid aan de voorkant van het proces is goed, maar de uitwerking nog niet. Daarnaast maakt TBV Wonen nog onvoldoende zichtbaar wat de verwachtingen van haar belanghouders zijn en hoe die zich verhouden met de beleidsvoornemens van de corporatie.

4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring

	Onderdelen	Cijfer
IV	De corporatie betreft de oordelen van de belanghouders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	6,5
IV.1	Bij het opstellen van de doelen voert de corporatie overleg met de belanghouders over het presteren van de corporatie in voorgaande jaren.	6,5

Toelichting:

- > Tevredenheid van belanghouders wordt niet periodiek getoetst. Bij het aantreden van Rob Vinke is wel een stakeholderonderzoek gehouden, de periode daarvoor gebeurde dit niet.
- > Tijdens de visitatie zijn er geen documenten aangetroffen van overleg met belanghouders over de prestaties van TBV Wonen in voorgaande jaren. Dit geldt ook voor documenten waarin de wensen van belanghouders zijn vertaald in het beleid voor de komende jaren.

4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,9
II Kennis en inzicht	10%	6,4
III Planning	10%	6,8
IV Monitoring	10%	6,5
Totaal		6,8

Toelichting:

- > TBV Wonen wordt door belanghouders beschreven als betrouwbare corporatie die zijn afspraken nakomt. De corporatie is gedegen en professioneel in wat zij doet en kent een sterke bedrijfsvoering. Er is waardering voor de prestaties met name op het gebied van bijzondere doelgroepen. Belanghouders wensen meer sociale inspanningen van TBV Wonen.
- > Er wordt met belanghouders nog niet teruggekeken naar de behaalde resultaten of geëvalueerd hoe deze aansluiten bij maatschappelijke opgaven en de eigen ambities en doelen.
- > TBV zou meer gestructureerd de dialoog met belanghouders kunnen aangaan en deze een plaats geven in de beleidscyclus van de corporatie. Het bewustzijn van partijen om de corporatie heen is sterker geworden de komende jaren, TBV heeft daarmee al stappen in de goede richting gezet. Desalniettemin kan TBV Wonen er veel profijt van hebben als zij de dialoog zou versterken en beter zou nadenken over hoe zij de geluiden uit de omgeving een plaats geeft.

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Enkele kerngegevens

Kengetallen financiële positie

Deze kengetallen zijn ontleend aan de *Corporatie in Perspectief rapportage 2008 van het CFV*

	TBV Wonen	Referentie	Landelijk
Huur per woning per jaar	€ 5.050	€ 4.665	€ 4.753
Huur in percentage van de maximale huur in 2007	69,0%	70,8%	70,6%
Gemiddeld aantal punten woningwaardering in 2007	129	123	128
Klachtenonderhoud 2007 in € per vhe	157	326	274
Mutatieonderhoud 2007 in € per vhe	48	242	175
Planmatig onderhoud 2007 in € per vhe	663	822	861
WOZ-waarde per woning in 2007 in €	€ 146.952	€ 146.094	€ 147.466
Bedrijfswaarde per woning in 2007 in €	€35.785	onbekend	€40.998
Solvabiliteitsoordeel	voldoende	90% voldoende 10% onvoldoende	97% voldoende 3% onvoldoende
Risicobedrag continuïteitsbeoordeling 2008-2012 in % van balanstotaal	12,2	13,8	12,0
Volkshuisvestelijk vermogen 2007 in % balanstotaal	24,9%	28,2%	31,6%
Volkshuisvestelijk vermogen 2007 in euro per vhe	10.232	10.329	13.217
Volkshuisvestelijk vermogen 2012 in euro per vhe	13.635	13.440	14.605

5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties

Ontwikkeling vermogen op basis van bedrijfswaarde

Ieder jaar doet het Centraal Fonds Volkshuisvesting een uitspraak over de financiële positie van corporaties. Het CFV oordeelde in 2008 dat de voorgenomen activiteiten van TBV Wonen in 2008 in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van de corporatie. Hieronder staat de uitspraak van het CFV ten aanzien van het solvabiliteits- en continuïteitsoordeel:

Solvabiliteitsoordeel CFV

TBV Wonen heeft een zodanig financieel beleid en beheer gevoerd dat haar voortbestaan, zonder rekening te houden met de effecten van de voorgenomen activiteiten, in financieel opzicht is gewaarborgd.

Continuïteitsoordeel CFV

De voorgenomen activiteiten in de periode 2008 tot en met 2012 zijn passend bij de financiële mogelijkheden van de corporatie. TBV Wonen wordt geclassificeerd als A corporatie.

TBV Wonen stuurt sinds 2007 op een solvabiliteit van 21%, in de jaren daarvoor werd een percentage van 24% gehanteerd. Bij de analyse van de financiële gegevens blijkt er een verschil te zijn tussen de solvabiliteit die het CFV berekent en de solvabiliteit die TBV zelf berekend. Verschil in definities en methodiek is hier de oorzaak van. Het gecorrigeerd weerstandsvermogen van TBV Wonen zit in de periode 2004-2007 jaarlijks ruim boven het minimaal noodzakelijk vermogen volgens de jaarlijkse beoordeling van de financiële positie door het CFV. Uit het continuïteitsoordeel CFV 2008 is echter op te maken dat TBV Wonen in de toekomst een fors investeringsprogramma voor haar rekening neemt en daarmee bijzonder scherp aan de wind zeilt.

Presteren naar vermogen

Onderdeel	Beoordeling
Vermogensontwikkeling	7,0
Extra potenties	7,3
Totaal	7,2

Dit oordeel telt voor 70% mee voor het waarderen van het onderdeel Presteren naar Vermogen (PnV).

- > TBV Wonen heeft sinds 2008 een vermogenberekening op bedrijfswaarde. Er is een investeringsprogramma van 10 jaar voor het bestaande woningbezit. De rendementseisen worden per investering bepaald.
- > TBV Wonen heeft een analyse van mogelijke potenties in het vermogen en heeft deze doorgerekend in een aantal scenario's. *Wat betreft extra potenties:*
 - o *Verkoop:* TBV Wonen heeft een verkoopprogramma en heeft de afspraak met de gemeente om 350 huurwoningen te verkopen. Uit het jaarverslag 2007 blijkt dat tot 2007 113 woningen zijn verkocht. Uit het document scenario SVP 2008 blijkt dat de corporatie in 10 jaar 426 woningen wil verkopen, waarvan 15% onder Koopgarant.
 - o *Leenpotentie:* TBV Wonen voldoet aan de eisen van kredietwaardigheid van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Doelstelling van TBV Wonen is dat er altijd voldoende ruimte is om te lenen. Volgens bestuurder Vinke is er nog 66 miljoen borgingsruimte. Gezien de investeringsplannen van TBV Wonen wat betreft realisatie van 1200 woningen heeft de visitatiecommissie de indruk dat de corporatie geen leningfaciliteiten onbenut laat. Het rentedekkingspercentage van TBV Wonen ligt boven dat van de referentiegroep.
 - o *Risicobuffers:* TBV Wonen heeft haar risicobuffers berekend en omgezet in eisen voor het eigen vermogen en reserveringen voor voorzieningen.
- > In de periode 2004-2007 heeft TBV Wonen 265 sociale huurwoningen opgeleverd. Dit is relatief weinig. In 2008 zijn er echter 280 woningen gepland. Voor de periode 2009-2012 en daarna staat een fors nieuwbouwprogramma gepland.

5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie

	Normen en meetpunten	Cijfer
II	De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen en de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.	6,3
II.1	De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen.	7,0
II.2	De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.	6,0
II.3	De corporatie heeft haar visie en doelstelling over het rendement op en de omvang van het	6,0

eigen vermogen onderbouwt met kennis van de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied.

Toelichting:

- > In de jaarlijkse beleidskaders worden de financiële parameters benoemd, staat de noodzakelijk vermogensnorm van 21% solvabiliteit benoemd en staat een meerjarenprognose van het eigen vermogen.
- > TBV Wonen zou meer open kunnen zijn over haar visie en doelstelling op het beoogd rendement op het eigen vermogen. Navraag leert dat er een rendementseis van 6% wordt gehanteerd.
- > In de aangedragen documenten is een onvoldoende heldere koppeling tussen (omvang en besteding van ruimte) het eigen vermogen en de maatschappelijke opgaven in het werkgebied. Wel staat in het jaarverslag een overzicht van onrendabele investeringen weergegeven.
- > In algemene zin zou TBV Wonen meer transparant kunnen zijn over haar financiële inzet, doelen en doelstellingen.

5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel

	Onderdelen	Cijfer
III.	De corporatie beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.	7,0
III.1	De corporatie beschikt over een concrete solvabiliteitsdoelstellingen die is toegelicht in interne (b.v. Begroting, jaarrekening) en/of externe (b.v. Jaarverslag) documenten	7,0

Toelichting:

- > TBV Wonen stuurt sterk op een solvabiliteitsgrens van 21%. De solvabiliteit is verantwoord in het investeringsprogramma.
- > Het volkshuisvestelijk vermogen ligt in 2007 als % van het balanstotaal 3,3 procentpunt onder de referentiegroep (TBV: 24,9 referentie 28,2). Positionering is in derde kwintiel. Prognose 2012 ligt net boven de referentiegroep (positionering 3e kwintiel).

5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering

	Onderdelen	Cijfer
IV	De corporatie presteert efficiënt	7,5
IV.1	De corporatie onderneemt aantoonbare maatregelen om haar efficiëntie-efficiëntie te vergroten	7,5

Toelichting:

- > TBV Wonen besteedt aandacht aan het verhogen van de efficiency en kostenbewust werken. In de beleidsnotitie 2008 staat daling van bedrijfslasten benoemd als manier om het bedrijfsresultaat positief te beïnvloeden. De corporatie had een relatief duur werkapparaat, daarom is in 2008 een bouwstroom afgestoten. Wat ook invloed had op de verhouding vaste en variabele lasten.
- > Bedrijfskosten staan (genormeerd) opgenomen in het beleidsplan 2008, wat betekent dat hier op gestuurd wordt.
- > De netto bedrijfslasten van TBV zijn bijzonder laag in vergelijking met de referentiegroep (1^e kwintiel) en vertonen een dalende lijn sinds 2004.

5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,2
II Visie	10%	6,3
III Risicoprofiel	10%	7,0
IV Bedrijfsvoering	10%	7,5
Totaal		7,1

Toelichting:

- > De voorgenomen activiteiten in de periode 2008 tot en met 2012 zijn volgens het CFV passend bij de financiële mogelijkheden van de corporatie.
- > TBV Wonen stuurt sterk op solvabiliteit.
- > Ruimte in het eigen vermogen is niet expliciet gekoppeld aan de opgaven en investeringsbehoeften in de omgeving van TBV Wonen.
- > TBV is zeer bewust met efficiency en bedrijfslasten bezig en stuurt hierop. Lage lasten hebben een positief effect op kasgeldstromen en verhogen de leencapaciteit van de corporatie.

6 Governance

6.1 Goed bestuur

Het onderdeel goed bestuur is verdeeld in diverse normen en meetpunten. Het oordeel van de visitatiecommissie staat vermeld in de onderstaande tabel met aansluitend een toelichting.

Normen en meetpunten		Cijfer
I	De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd (zie hoofdstuk III Aedes Governance Code)	6,6
I.1	De interne toezichthouder (RvT) heeft een eigen visie op de invulling van haar functie. Deze visie is getoetst aan de Aedes Governance Code	7,0
I.2	De interne toezichthouder (RvT) heeft vastgesteld wat de gewenste output van het toezicht is en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten.	6,3
I.3	De interne toezichthouder (RvT) heeft een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.	6,5

Toelichting:

- > De RvT van TBV Wonen beschikt over een profielschets voor de samenstelling en deskundigheid van de raad. Er is een algemeen profiel, een profiel van een lid en een profiel voor de voorzitter. Er is geen goed geoperationaliseerde deskundigheidsmatrix aangetroffen.
- > Evaluatie van zittingstermijnen en diversiteit van de raad zou meer aandacht mogen krijgen. De werkelijke samenstelling van de raad sloot ten tijde van de visitatie niet volledig aan op de gewenste samenstelling. Daarnaast was de zittingstermijn van diverse leden erg lang. In 2007 zijn na vaststelling van de governancecode profielschetsen gemaakt en is om de raad te laten aansluiten op deze profielschetsen een rooster van aftreden opgesteld. De voorzitter is per 1 januari 2009 afgetreden en per 1 mei 2009 treden nogmaals 2 leden af. TBV Wonen heeft de governancecode in de ogen van de visitatiecommissie met deze acties goed opgepakt, maar had hier meer haast mee kunnen maken.
- > De RvT voldoet aan de minimaal noodzakelijke eisen van de governancecode.
- > De RvT heeft niet op schrift gesteld hoe zij invulling wil geven aan haar toezichtrol.
- > De RvT houdt aan de hand van kwartaalrapportages vinger aan de pols. Kaders en normen lijken vooral door het bestuur gesteld te worden. RvT geeft aan graag zelf meer normen te willen stellen, vooral wat betreft de maatschappelijke norm. Daarnaast heeft de RvT voor zichzelf geen heldere normen geformuleerd bij het eigen vermogen en inzet daarvan. Hier wil men volgend jaar aan werken. Het ondernemingsplan is het handvat waarmee de RvT de koers van de organisatie bewaakt. De toezichtrol en de klankbordrol van de RvT kunnen beter uitgekristalliseerd worden. De RvT is hierin nog zoekende. Met name het stimuleren van ondernemerschap zou beter kunnen.
- > Het functioneren van de bestuurder wordt jaarlijks geëvalueerd en besproken.
- > De RvT is in 2007 gestart met evaluatie van het eigen functioneren. Daarvoor hebben evaluaties niet expliciet plaatsgevonden. De zelfevaluatie in 2007 vond plaats onder begeleiding van een onafhankelijk persoon.
- > De RvT beschikt over een duidelijke taakomschrijving voor de directeur/bestuurder. Er is geen taakomschrijving voor de eigen leden aangetroffen.
- > De RvT kiest ervoor geen stimulerende rol in het betrekken van belanghouders te spelen.

6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

Normen en meetpunten		Cijfer
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden		
II.1 Eigen ambities en doelen	De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd waaruit is af te leiden welke rol de corporatie inneemt in haar werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.	7,3
II.2 Opgaven in het werkgebied	De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghebbenden. De corporatie maakt haar geleverde prestaties inzichtelijk voor derden, minimaal via haar website.	6,5
II.3 Belanghouders	De corporatie houdt ten minste een keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsvoornemens en resultaten.	6,3
II.4 Vermogen	De accountant maakt een verslag van analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie.	8,0

Toelichting:

- > TBV Wonen heeft haar ambities en doelen vastgelegd in het ondernemingsplan 2008-2013. Hierin staat de maatschappelijke positie en positionering van TBV beschreven. In de periode daarvoor ontbrak het aan een richtinggevend kader. Doelen en doelstellingen werden jaarlijks bepaald en waren onvoldoende strategisch ingegeven. In het beleidsplan 2008-2013 zijn doelen en doelstellingen geformuleerd. Dit kan echter nog scherper, zoals concretisering van de 2 miljoen die TBV Wonen inzet voor leefbaarheid. Ten opzichte van de periode daarvoor is er echter een grote sprong voorwaarts gemaakt in het stellen van doelen. In kwartaalrapportages wordt de voortgang gevolgd. TBV Wonen is sterk in het beheersen van het dagelijkse werk, maar zou nog sterker kunnen inzetten op het formuleren van strategische doelen, deze koppelen aan de opgaven en ontwikkelingen in het werkgebied en gestructureerd en planmatig werken aan de realisatie daarvan.
- > In de periode voor 2007 was TBV Wonen relatief gesloten. Met het aantreden van de nieuwe bestuurder is TBV Wonen in toenemende mate meer open geworden. In 2007 is gestart met een belanghouderoverleg, waarbij onder andere punten voor het ondernemingsplan 2008-2013 zijn verzameld. In maart 2008 is wederom een bijeenkomst voor belanghouders georganiseerd, hier stond de definitieve versie van het ondernemingsplan centraal.
- > Lopende projecten, jaarverslag en ondernemingsplan zijn te vinden op de website van de corporatie. Prestatieafspraken staan op de website van de gemeente Tilburg. In het jaarverslag zijn prestaties opgenomen, maar deze zijn niet gerelateerd aan de opgaven die TBV ziet en doelen die zij zich heeft gesteld.
- > TBV Wonen zou meer bewust en gestructureerd kunnen werken aan haar dialoog met belanghouders. Er is geen belanghebbendenregister aangetroffen waaruit blijkt welke organisaties de corporatie tot haar belanghouders rekent. Positief is dat TBV Wonen sinds 2007 jaarlijks een belanghouderbijeenkomst organiseert.

- > De werkwijze van de belanghoudersbijeenkomst staat niet benoemd in het reglement van de RvT. Wel is opgenomen dat de vorm van periodiek overleg met belanghebbenden wordt vastgesteld door het bestuur na voorafgaande goedkeuring van de RvT. Verder staat beschreven dat belanghebbenden in een overleg waarbij de Raad van Toezicht voltallig aanwezig is, in de gelegenheid worden gebracht advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag en over de strategie en beleid van TBV Wonen in het licht van haar volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen. Het bestuur benoemt, na goedkeuring door de Raad van Toezicht, voor iedereen kenbaar de belanghebbenden bij de maatschappelijke en volkshuisvestelijke missie en doelstellingen van TBV Wonen.
- > Bij de bijeenkomst rondom het ondernemingsplan 2008-2013 was de RvT niet aanwezig. Navraag bij bestuurder en RvT leerde dat de commissarissen van mening zijn dat dit niet hoort. Hiermee maakt de RvT zich sterk afhankelijk van de informatiestroom van de bestuurder.
- > Het verslag van de belanghoudersbijeenkomst rondom het ondernemingsplan is niet terug te vinden op de website van TBV Wonen.
- > TBV Wonen ontvangt periodiek van haar accountant dhr. L.A. Bijl van BDO een managementletter.

6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Goed Bestuur	20%	6,6
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden t.a.v.:		
- ambities en doelen	20%	7,3
- opgaven in het werkgebied	20%	6,5
- betrokkenheid van belanghebbenden	20%	6,3
- vermogen	20%	8,0
Totaal		7,0

Toelichting:

- > Aansluiting van de RvT op de profielschets, diversiteit in de raad en zittingstermijnen zijn een aandachtspunt.
- > De invulling van het toezichtsrol en de klankbordrol zou meer geconcretiseerd mogen worden. De RvT zou zelf een afwegingskader op moeten stellen.
- > TBV Wonen zou meer bewust en gestructureerd kunnen werken aan haar dialoog met belanghouders. De beïnvloeding door belanghebbenden is voor verbetering vatbaar. De scherppte van de doelstellingen kan beter en dat geldt ook voor het gestructureerd en aantoonbaar bieden van beïnvloedingsmogelijkheden aan belanghouders, al is met dit laatste sinds 2007 een sterke slag gemaakt.

Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

Deel I

De visitatie bestaat uit vijf ratio's:

- > **Presteren naar Opgaven (PnO)**, het betreft hier landelijke, lokale en regionale opgaven op het gebied van wonen
- > **Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)**, het betreft hier de eigen visie en doelstellingen van de corporaties
- > **Presteren volgens Belanghouders (PvB)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de verwachtingen en wensen van andere betrokken partijen?
- > **Presteren naar Vermogen (PnV)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de financiële mogelijkheden van de corporatie?
- > **Governance (Gov)**, is er sprake van een zorgvuldige besluitvorming, werkt het interne toezicht naar behoren, hebben Belanghouders invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie?

Iedere ratio is verdeeld in vier onderdelen ook wel 'standaarden' genoemd:

- > I Prestaties (wegingspercentage 70%);
- > II kennis en inzicht (wegingspercentage 10%);
- > III planning (wegingspercentage 10%);
- > IV monitoring (wegingspercentage 10%)

Voor de ratio's Presteren naar Vermogen (PnV) en voor Governance (Gov) wordt een iets andere indeling gebruikt.

De te beoordelen prestaties zijn onderverdeeld in een aantal prestatievelden die zijn ontleend aan het BBSH en de decemberbrief van toenmalige Minister van VROM. Het betreft de volgende prestatievelden:

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep door het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep passend bij de opgave in haar werkgebied
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep
3. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
4. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
5. **Bouwproductie** in de vorm van nieuwbouw, verkoop, aankoop, aanpassing of verbetering.
6. **Stedelijke vernieuwing** door fysiek, sociale en economische investeringen
7. **Energie en duurzaamheid**, bijvoorbeeld door het gebruik van duurzame materialen en verantwoord omgaan met energieverbruik.

Een beoordeling gegeven in cijfers die kunnen variëren van 5 tot en met 8. In de onderstaande tabel is weergegeven wanneer welk cijfer wordt toegekend.

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling/ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van Belanghouders: overschrijding is meer dan 25% .	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja"
Rapportcijfer 7	De prestatie komt overeen met de doelstelling, de opgave of de verwachting van Belanghouders: afwijking maximaal + of – 25% .	De corporatie voldoet aan de norm, maar verbetering is nog mogelijk: "Ja, maar..."
Rapportcijfer 6	De prestatie is lager dan de doelstelling/ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van Belanghouders: afwijking – 25% tot – 50% .	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar de corporatie is bezig met verbeteringen: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling de opgave of de verwachting van Belanghouders: afwijking meer dan - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm en de corporatie heeft geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren.

Bijlage II. Samenstelling visitatiecommissie

Dr. Leo Gerrichhauzen

Leo Gerrichhauzen is managing partner bij Gerrichhauzen en Partners, een middelgroot adviesbureau met ruim 20 professionals en met een uitgebreid netwerk van freelancers en kenniscentra. Hij beschikt over een brede bestuurlijke ervaring. Ook heeft hij veel ervaring opgedaan als commissaris zowel bij woningcorporaties, als bij andere publieke ondernemingen waaronder de BNG. Daarnaast heeft hij tal van columns, artikelen en boeken gepubliceerd. Hij is gepromoveerd op een proefschrift over woningcorporaties. Voor Gerrichhauzen en Partners leidt hij voornamelijk projecten op het gebied van strategieontwikkeling voor overheden en woningcorporaties en daarnaast projecten waar het formeren van samenwerkingsverbanden een belangrijke rol speelt.

Ir. Cor Pijlman

Cor Pijlman is bijna 40 jaar professioneel actief in de volkshuisvesting en stadsvernieuwing. In het begin van zijn loopbaan was hij externe bewonersondersteuner in Groningen, vervolgens projectleider en projectgroepvoorzitter in dienst van de gemeente Amsterdam. Begin jaren tachtig stapte hij over naar de corporatiesector en was achtereenvolgens adjunct-directeur, directeur en bestuurder van een middelgrote woningcorporatie in Rotterdam. In 2001 was hij initiatiefnemer van een proces van schaalvergroting, waarin drie corporaties in 2004 fuseerden tot een grote regionaal actieve corporatie. Pijlman vervulde ook bestuurlijke nevenfuncties in de volkshuisvesting en de huisvesting van dak- en thuislozen. Anno 2009 is hij bij twee woningcorporaties actief als voorzitter van de raad van commissarissen en is hij daarnaast bestuurslid van twee stichtingen met een ander maatschappelijk doel.

Drs. Guus Terlingen

Guus Terlingen is communicatie- en organisatiekundige en werkt als senior adviseur bij Gerrichhauzen en Partners. Zijn aandacht ligt op het gebied van organisatiestrategie, organisatieontwikkeling, communicatievraagstukken en onderzoek. In zijn werk ondersteunt hij organisaties bij het vormgeven van en nadenken over het organisatie- en kwaliteitsbeleid. Daarnaast werkt hij vanuit een eigen visie op het gebied van stakeholderdialoog en participatie. Terlingen heeft diverse corporaties en gemeenten begeleid bij de koersontwikkeling, positionering en verdere ontwikkeling van hun organisatie.

Bijlage III. Overzicht geïnterviewde personen

Gesprek met de directeur/bestuurder van TBV Wonen op 25 november 2008

- > Rob Vinke

Gesprek met een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht van TBV Wonen op 10 december 2008

- > Ir. J.H.L.M. Jongen
- > Ir. J.T.M. Hendriks
- > Drs. J.A. Boogaard
- > J.G.M. Huffmeijer
- > Mevr. A.C.M. Schwartzmans
- > Mevr. Loven

Gesprek met een vertegenwoordiging van de HBV van TBV Wonen op 3 december 2008

- > Romans Faneyt
- > Toon van de Wiel
- > Gerard Beemer

Gesprek met een vertegenwoordiging van leidinggevenden van TBV Wonen op 25 november 2008

- > Corien Markusse
- > Emile Kint
- > Johan de Bresser
- > Jan de Laat
- > Yvonne Meijer
- > Bert Kroot
- > Gerard Cremers
- > Roland van der Schoor

Gesprek met een vertegenwoordiging van medewerkers van TBV Wonen op 2 december 2008

- > Rob van den Westen
- > Martin Vlasblom
- > Peter den Biggelaar
- > Thijs de Vries
- > Marie-Louise Oomen
- > Jannie Haverkamp
- > Frie Govers
- > John Brekelmans

Gesprek met de OR van TBV Wonen op 2 december 2008

- > Annie van Minderhout
- > Kees-Jan van Diemen,
- > René de Graaf,

Gesprekken en/of enquête met belanghouders in november/december 2008

*** face to face gesprek, rest is telefonisch**

- > Dhr. Albert Latijnhouwers programmamanager Wonen gemeente Tilburg*
- > Dhr. Jan van Balveren De Twern*
- > Dhr. Casten Miller directeur de Wever*
- > Dhr. O. van der Meulen directeur bestuurder Tiwos*
- > Dhr. J.Graven, directeur Amarant*

- > Dhr. Gon Mevis wethouder welzijn
- > Mw. Marije Buursink, gebiedsmanager gemeente Tilburg
- > W. Kalloe accountmanager WSW
- > Dhr. Wim Corsten directeur Thebe
- > Dhr. Wezenberg directeur Traverse
- > Dhr. M. Hesselman accountmanager CFV
- > Dhr. Hans Savelkouls accountmanager VROM
- > Dhr. L.A. Bijl, accountant RA BDO
- > Dhr. Johan Dunnewijk directeur-bestuurder WonenBreborg
- > Dhr. Meijs directeur-bestuurder 't Heem
- > Dhr. W. Timmermans directeur Van der Weegen Bouwgroep

Bijlage IV. Overzicht geraadpleegde documenten

Tenzij anders vermeld, zijn de onderstaande documenten door TBV Wonen aangeleverd op of voor 20 december 2008.

Document naam
KWH rapportage 2004-2007
Overeenkomst woonruimteverdeling
Beschrijving collega-corporaties
Evaluatie Vortsenbos
Jaarverslagen 2004-2007
Beleid en begroting 2005-2008
Convenant Wonen 2005-2010
Voortgangsrapportages convenant Wonen
Convenant TBV en HBV
Reglement Huurdersparticipatie
Diverse folders en brochures rondom dienstverlening en producten TBV
Strategisch voorraadplan
Internationale samenwerking HBV
Notitie servicekosten
Notitie tussen Koop en Huur
Jaarplan 2006-2009
Ondernemingsplan 2008-2013
Notitie integrale beleidsontwikkeling 2003: schets, visie en beleid en activiteitenprogramma 2003
Kwartaalrapportages 2004 – 2008
Beleidskader 2009
Energiebesparing Aedes
Klimaatverklaring Tilburg
Inventarisatieformulier Functioneringsgesprek directeur TBV / RvT
Evaluatie functioneren RvT
Algemene profielschets RvT
Profielchets lid en voorzitter
Evaluatie 2 ^o energieconvenant
Energieconvenant 2 en 3
CiP 2007 en 2008
Continuïteitsoordeel 2008
Raadsvoorstel klimaatprogramma 2009-2012
Evaluatie buurbemiddeling 2007
Jaarrapportage Woning in Zicht 2007
Concept klimaatverklaring Tilburg
Samenwerkingsovereenkomst Skaeve Huse
Evaluatie pilot hennepeteelt