



Maatschappelijke visitatie Stichting WonenBreborg

Definitief

Opdrachtgever: Stichting WonenBreborg

Rotterdam, 6 april 2012

Maatschappelijke visitatie Stichting WonenBreborg

Definitief

Opdrachtgever: Stichting WonenBreborg

6 april 2012

Over Ecorys

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

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

Ecorys Nederland hecht aan een duurzame bedrijfsvoering. Daarom printen wij standaard op FSC-gecertificeerd papier.

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

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

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1 Profiel WonenBreborg	14
1.1 Profiel	14
1.2 Bezit	14
1.3 Organisatie	15
2 Presteren naar Ambities	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Prestaties	17
2.3 Beleidskader	23
2.4 Prestaties en beoordeling	24
3 Presteren naar Opgaven	25
3.1 Inleiding	25
3.2 Beschrijving van het werkgebied	25
3.3 Gemeente Tilburg	25
3.3.1 Visie gemeente Tilburg	25
3.3.2 Lokale opgaven gemeente Tilburg	26
3.4 Gemeente Breda	28
3.4.1 Visie gemeente Breda	28
3.4.2 Lokale opgaven gemeente Breda	28
3.5 Prestaties en beoordeling	30
4 Presteren volgens Belanghebbenden	31
4.1 Inleiding	31
4.2 Samenwerking en overleg	31
4.3 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie	32
4.3.1 Beleidskader	33
4.3.2 Samenwerking	34
4.3.3 Prestaties	35
4.3.4 Algemene Indruk en boodschap	38
4.4 Prestaties en beoordeling	40
5 Presteren naar Vermogen	41
5.1 Inleiding	41
5.2 Financiële continuïteit	41
5.2.1 Vermogenspositie	41
5.2.2 Middelen	42
5.2.3 Sturen op Kasstromen	42
5.3 Financieel beheer	43
5.3.1 Planning en controle cyclus	43
5.3.2 Risicomanagement	46
5.4 Doelmatigheid	46
5.5 Vermogensinzet	47
5.6 Prestaties en beoordeling	50

6	Governance	53
6.1	Inleiding	53
6.2	Besturing	53
6.3	Intern toezicht	54
6.3.1	Functioneren van de Raad van Commissarissen	54
6.4	Externe legitimatie	57
6.5	Prestaties en beoordeling	57
	Bijlagen	60
	Bijlage 1: Normenkader visitatiemethodiek 4.0	61
	Bijlage 2: Geïnterviewde personen WonenBreborg	71
	Bijlage 3: Betrokken belanghebbenden	73
	Bijlage 4: Documentatie	74
	Bijlage 5: Uitwerking beoordeling presteren naar Ambities	75
	Bijlage 6: Uitwerking beoordeling prestaties naar opgaven	95
	Bijlage 7: onafhankelijkheidsverklaring	114
	Bijlage 8: CV's Visitatiecommissie	115

Voorwoord

Het visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen te komen tot de ontwikkeling van een stelsel voor maatschappelijke visitatie.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel. Sinds 2011 worden de maatschappelijke visitaties uitgevoerd conform de 4.0 methodiek.

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

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

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

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

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

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

Maatschappelijke visitatie WonenBregburg – de aanpak van Ecorys

Stichting WonenBregburg heeft Ecorys eind 2011 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode januari tot maart 2012. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Jan Prins, Janbart van Ginkel en Lotte Storcken. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

1. Deskresearch
Op basis van beschikbare documenten is in januari 2012 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Startbijeenkomst
Op 30 januari 2012 heeft onder leiding van Ecorys een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurders, een delegatie van de Raad van Commissarissen en het management team. Daarbij heeft Ecorys een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie.

3. Interviews intern
Om de informatie uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren heeft het visitatieteam een aantal interne interviews gehouden. Onderstaand wordt een overzicht gegeven van de gehouden interviews:
26 januari 2012: Vestigingsdirecteur Tilburg, Manager Vast, Manager vastgoed en directeur bedrijfsvoering & financiën.
30 januari 2012: Voorzitter en vice-voorzitter Raad van Commissarissen, Vestigingsdirecteur Breda, Vestigingsdirecteur Tilburg, manager onderhoudsbedrijf, de twee directeur-bestuurders, manager Strategie en Beleid en de bestuurssecretaris.
27 februari 2012: directeur Projecten.
4. Belanghebbendenbetrokkenheid:
De belanghebbenden zijn middels twee belanghebbendenbijeenkomsten, betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Deze bijeenkomsten hebben op 13 en 15 februari 2012 plaatsgevonden. Daarnaast zijn wethouders van beide gemeenten met ambtelijke ondersteuning geïnterviewd op 6 en 27 februari 2012. In de bijlage wordt een overzicht gegeven van de, bij de visitatie betrokken, belanghebbenden.
5. Personeelsbijeenkomst
Het visitatieteam heeft twee personeelsbijeenkomsten gehouden op 27 februari en 1 maart 2012. Tijdens deze bijeenkomsten is de maatschappelijke visitatie toegelicht en heeft het personeel mee kunnen praten/discussiëren over zaken die juist zij belangrijk vinden. De personeelsbijeenkomsten maken geen onderdeel uit van de maatschappelijke visitatie, maar specifieke aspecten hebben wel een doorwerking in de beoordeling.
6. Interne bijeenkomst visitatieteam Ecorys
In maart heeft het visitatieteam van Ecorys intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de geleverde prestaties besproken.
7. Rapportage
Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie opgesteld. Deze is op 22 maart besproken bij Stichting WonenBreda. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

Beoordelen van de prestaties van de corporatie

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

- wij beschouwen terugkijkend de jaren 2008 tot en met 2011. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen belanghebbendenoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.

De meetschaal

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

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

Leeswijzer

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

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Stichting WonenBreburg en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel WonenBreburg
2. Presteren naar Ambities (PnA)
3. Presteren naar Opgaven (PnO)
4. Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)
5. Presteren naar Vermogen (PnV).
6. Governance

Bijlagen:

1. Normenkader visitatiemethodiek 4.0
2. Betrokken personen (intern)
3. Betrokken personen (extern)
4. Documentatie
5. Uitwerking Presteren naar Ambities
6. Uitwerking Presteren naar Opgaven
7. Onafhankelijkheidsverklaring
8. Samenstelling visitatieteam

Tot slot

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

Recensie en totaalbeoordeling

Recensie

WonenBreborg is een corporatie die een kleine tien jaar geleden is ontstaan door een fusie. De corporatie is werkzaam in de woningmarktgebieden Breda en Tilburg. In gemeente Breda heeft de corporatie bijna 10.000 verhuureenheden en in de gemeente Tilburg ruim 19.000 verhuureenheden, daarmee is zij zowel in Breda als in Tilburg een belangrijke maatschappelijke speler binnen de volkshuisvesting. Bij een dergelijke positie horen ook verantwoordelijkheden. WonenBreborg pakt die verantwoordelijkheden graag op en zet haar middelen in om voor zowel primaire doelgroepen als bijzondere doelgroepen een optimale huisvester te zijn.

Dit is onder meer direct terug te zien in de ambities en doelstellingen die het zichzelf oplegt. Deze zijn hoog en worden vaak met succes nagestreefd. Ook de opgaven die het zichzelf oplegt (in samenspraak met andere partijen) worden met eenzelfde passie nagestreefd. Opvallend is daarbij dat WonenBreborg zich niet laat afschrikken door veel verschillende doelstellingen. De lijst met opgaven als het gaat om leefbaarheid of projecten voor bijzondere doelgroepen is uitzonderlijk groot. Het is des te knapper dat veel van de projecten ook daadwerkelijk uitgevoerd worden. De ambities zijn hoog en het zijn er veel, maar ze zijn niet onrealistisch en onhaalbaar. De visitatiecommissie spreekt haar waardering hiervoor uit.

WonenBreborg heeft haar zaken goed op orde. Eenieder in de organisatie lijkt goed te weten wat zijn of haar taak is en mensen zijn trots op het feit dat ze onderdeel zijn van WonenBreborg. De open cultuur van de organisatie, waarbij medewerkers vrij zijn om hun mening uit te dragen, bevordert dit zeker. Deze cultuur en de aanwezige overtuiging binnen de organisatie maakt het mogelijk de prestaties te leveren die men wil leveren. De medewerkers van WonenBreborg weten dat ze bij een goede club werken en stralen dit ook uit. De visitatiecommissie heeft met grote regelmaat een aanzienlijke portie passie en bevoegenheid aangetroffen. Dat is een prettige constatering, ook voor de aankomende jaren.

Een kenmerk van WonenBreborg is voorts dat ze haar beleidskaders goed op orde heeft. Er zijn nu duidelijke en helder geformuleerde doelen en ambities waar men ook aan vasthoudt. Dit zorgt voor focus en de focus zorgt voor rust. Dit maakt het ook voor de omgeving van de corporatie duidelijk waar WonenBreborg voor staat, wat ze willen doen en waar ze op kunnen worden afgerekend. Men schroomt niet om open aan te geven wat ze per jaar van plan is op te pakken. Tot en met de financiële onderbouwing is WonenBreborg in staat om vanuit de eigen visie invulling te geven aan de maatschappelijke opgave. Het is de visitatiecommissie positief opgevallen dat projecten in het kader van leefbaarheid, maar met name ook voor de bijzondere doelgroepen als zeer positief zijn ervaren. Ook door hen, die van te voren sceptisch tegen sommige projecten stonden, is veel lof en waardering gegeven.

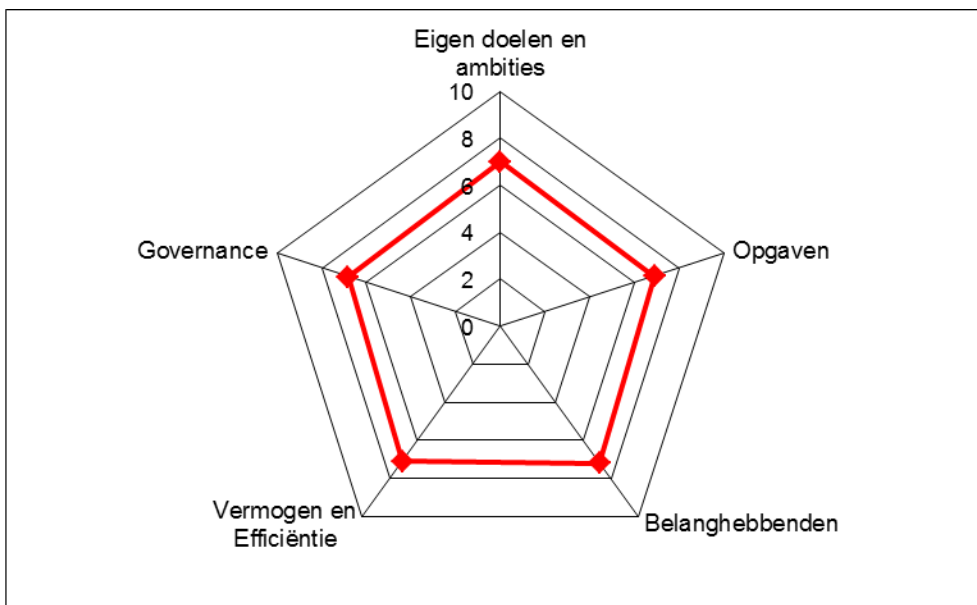
WonenBreborg wordt door de verschillende belanghebbenden zeer positief omschreven. De positieve terugkoppeling van de verschillende belanghebbenden in dit proces geeft goed weer hoe betrokken zij is bij Tilburg en Breda en bij diegenen die van de diensten van WonenBreborg gebruik maken. WonenBreborg spreekt haar belanghebbenden met grote regelmaat. Ook de relatie met de stadsbesturen is goed op orde. De beide directeur bestuurders alsmede de vestigingsdirecteuren hebben een goede relatie met de wethouders.

De visitatiecommissie is van mening dat WonenBreburg de afgelopen jaren een aanzienlijke prestatie heeft neergezet. Uit de gesprekken met de directeur-bestuurders, de managementteamleden en algemene indrukken (inclusief de dynamische personeelsbijeenkomsten) die wij van de organisatie hebben opgedaan, krijgen wij de indruk dat WonenBreburg ook de aankomende jaren een goede maatschappelijke bijdrage kan en zal leveren aan Breda en Tilburg.

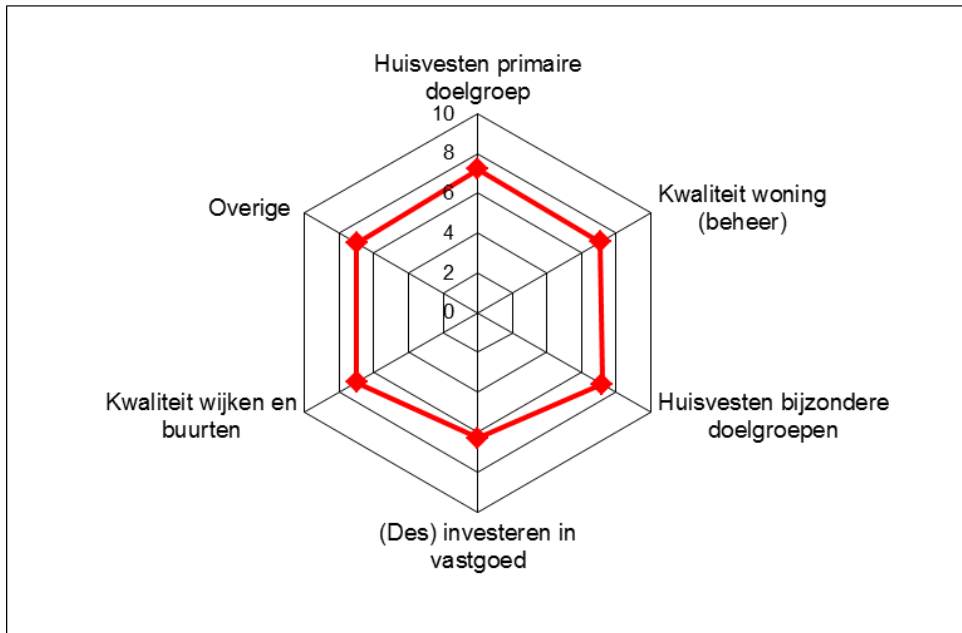
Totaalbeeld: eindoordeel

WonenBreburg krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

- Ruim voldoende, indien de eigen ambities het referentiekader is (Presteren naar eigen Ambities: 7,0);
- Ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader is (Presteren naar Opgaven: 6,9);
- Ruim voldoende, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de belanghebbenden betreft (Presteren volgens Belanghebbenden: 7,2);
- Ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (Presteren naar Vermogen: 7,2);
- Ruim voldoende, wat betreft de invulling van governance (Presteren ten aanzien van Governance: 6,9).



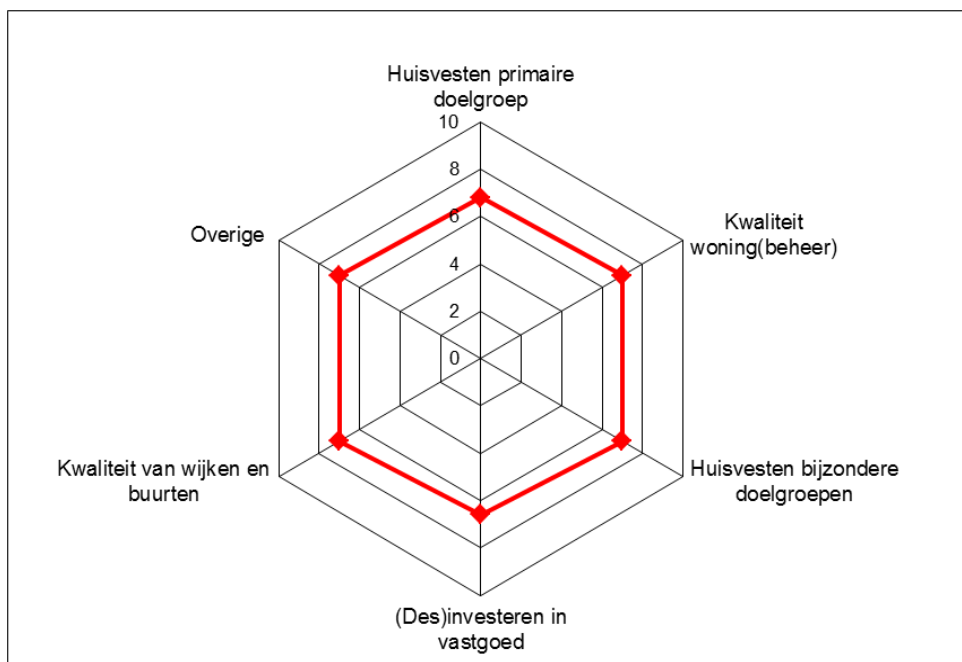
Presteren naar eigen ambities



Gemiddeld scoort WonenBregburg een ruime voldoende op het presteren naar eigen ambities en doelstellingen. De corporatie heeft haar ambities en doelstellingen op de prestatievelden over het algemeen waargemaakt en op sommige onderdelen doet zij zelfs meer dan verwacht mag worden.

WonenBregburg spant zich bovengemiddeld in om voldoende woningen financieel bereikbaar te houden voor haar primaire doelgroep. Daarnaast heeft de corporatie gedurende de visitatieperiode een groot aantal projecten gerealiseerd voor de bijzondere doelgroep en ter verbetering van de kwaliteit van wijken en buurten. De corporatie heeft veel ambities geformuleerd ten aanzien van het huisvesten van de bijzondere doelgroep en ten aanzien van leefbaarheid. Het is dan ook knap dat die ambities vrijwel overal waargemaakt worden.

Presteren naar opgaven



Wanneer het presteren naar opgaven wordt bekeken, geldt ook hier dat WonenBregburg ruim voldoende scoort. Het cijfer geeft de wil van WonenBregburg weer om te presteren ten aanzien van de opgaven in het werkgebied. Op alle velden zijn dan ook prestaties zichtbaar. Over het algemeen zien belanghebbenden dat WonenBregburg de opgaven in het werkgebied oppakt.

WonenBregburg presteert ruim voldoende naar opgaven in het werkgebied, wat nogmaals aangeeft dat zij over het algemeen waarmaakt wat zij afspreekt. Dit mag, zeker gezien de soms moeilijke marktomstandigheden, als zeer knap worden gezien.

Presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van WonenBregburg ruim voldoende. Zij beschrijven WonenBregburg als een betrouwbare en degelijke corporatie, met oog voor haar doelgroep. De corporatie wordt gezien als een samenwerkende- en oplossingsgerichte partner. De samenwerking wordt over het algemeen als goed gewaardeerd. Wel geeft een aantal belanghebbenden aan dat de verbinding tussen de directie en de werkvloer verbeterd kan worden. De doorvertaling van afspraken op directieniveau vindt niet altijd (of niet tijdig) zijn weg naar de mensen op de werkvloer.

Hoewel de corporatie zich de afgelopen jaren heeft ingezet voor de kwetsbare doelgroep en het op orde brengen van de wijken, heeft ze ook te maken met het veranderende financiële klimaat. Hierdoor loopt een aantal ambities iets terug. Uit de belanghebbendenbijeenkomst blijkt dat de corporatie zich meer moet focussen en zich moet blijven oriënteren op de lage inkomens en de bijzondere doelgroepen.

Presteren naar vermogen

WonenBregburg scoort ruim voldoende voor Presteren naar Vermogen. Dat betekent dat zij haar vermogen inzet voor hen die zelf moeilijk of niet in huisvesting kunnen voorzien. Daarbij neemt WonenBregburg geen onnodige risico's en houdt zij scherp de marktontwikkelingen in de gaten.

Het financieel beleid van WonenBregburg is gericht op het mogelijk maken van investeringen, terwijl de continuïteit gewaarborgd blijft. Omdat het sturen op externe eisen (WSW) tot suboptimale beslissingen kan leiden stuurt WonenBregburg bovendien ook op ontwikkelingen van de marktwaarde en de rendementen. De weloverwogen afwegingen die gemaakt worden bij investeringsbeslissingen zorgen ervoor dat de corporatie kan blijven doen waarvoor zij is, het bieden van huisvesting aan hen die dat zelf niet kunnen.

Presteren ten aanzien van governance

Op het gebied van governance presteert WonenBregburg ruim voldoende. De beleidscyclus van de corporatie is helder. De kwaliteit van bestuur en intern toezicht zijn vastgelegd en geborgd in documenten, die veelal via de website toegankelijk zijn. Verder wordt in de jaarverslagen verslag gedaan over het intern toezicht. De verwoording is zakelijk en functioneel. De Governance Code is geïmplementeerd en wordt nageleefd: een aantal afwijkingen worden benoemd via het principe 'pas toe of leg uit'.

Op verschillende manieren is er contact met de belanghebbenden. De corporatie gebruikt de input ter verbetering van haar dienstverlening en voor het formuleren van nieuw beleid.

Het functioneren van de Raad van Commissarissen heeft zich gedurende de visitatieperiode ontwikkeld, gelijk met de ontwikkeling van het toetsingskader. De marktomstandigheden zijn

uitdagend en de toekomstige ontwikkelingen soms onzeker. Deze onzekerheden in combinatie met de forse opgave en het stevige investeringsvolume maken dat goed toezicht van groot belang is en blijft. De Raad (h)erkent deze noodzaak.

Integrale scorekaart

De integrale scorekaart toont het volgende beeld:

Perspectief							Gemid. cijfer	Gewicht	Gewogen cijfer
	1	2	3	4	5	6			
<i>Presteren naar Ambities</i>									
	7,2	7,1	7,2	6,6	7,1	7,0			7,0
<i>Presteren naar Opgaven</i>									
	7,0	7,0	7,0	6,6	7,0	7,0			6,9
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
	7,1	7,1	7,5	7,1	7,2	7,1			7,2
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit	Vermogenspositie						8		7,3
	Liquiditeit						7		
	Integrale kasstroomsturing						7		
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus						7		7,0
	Treasurymanagement						7		
Doelmatigheid									
Vermogensinzet	Visie						7		7,3
	Mogelijkheden						7		
	Maximalisatie						8		
Eindcijfer voor Vermogen									7,2
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>									
Besturing	Plan						6		6,7
	Check						7		
	Act						7		
Intern toezicht	Functioneren RvC						6,8		6,9
	Toetsingskader						7		
	Toepassing Governance Code						7		
Externe legitimatie									7
Eindcijfer voor Governance									6,9
Geïntegreerd eindoordeel									7,1

1 Profiel WonenBreborg

1.1 Profiel

Stichting WonenBreborg, hierna te noemen WonenBreborg, is in 2003 ontstaan uit een fusie tussen WonenBreda en Wonen Midden-Brabant. De economische fusie heeft in 2004 plaats gevonden. De corporatie heeft een bezit van ruim 29.000 verhuureenheden waarvan ca. 26.500 wooneenheden. Daarnaast heeft de corporatie nog ca. 2.900 garages en ca.240 bedrijfsruimten en winkels in eigendom. De corporatie is werkzaam in de woningmarktgebieden Breda en Tilburg. In gemeente Breda heeft de corporatie bijna 10.000 verhuureenheden en in de gemeente Tilburg ruim 19.000 verhuureenheden. Daarnaast bezit WonenBreborg nog 17 woningen in Wernhout (gemeente Zundert) en 20 verhuureenheden in Rijen (gemeente Gilzen-Rijen).

De corporatie behoort, volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV), tot de referentiegroep middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties. In totaal worden 46 van de 400 corporaties tot deze groep gerekend.

1.2 Bezit

De woningvoorraad van WonenBreborg bestaat voor een groot deel uit eengezinswoningen (36%), desondanks is dit lager dan het landelijk beeld (43%). De corporatie kent een relatief hoog percentage hoogbouw (21%), wat toe te schrijven is aan de voormalige opgave van de gemeente Tilburg om snel veel woningen te realiseren. Ook heeft WonenBreborg relatief gezien een groot aandeel overige wooneenheden (10%) in haar bezit, dit zijn de studentenwoningen. Een kwart van de woningen is gebouwd in de periode 1970-1979 (landelijk ligt dit percentage op 19%). Daarnaast is een groot deel (37%) van de woningvoorraad gebouwd in de periode 1945-1969. Dit is de nalatenschap van de fusie met het voormalige gemeentelijke woningbedrijf met veel bezit uit deze periode.

Tabel 1.1: Woningvoorraad WonenBreborg

	WonenBreborg	Landelijk
Eengezinswoningen	35,5	42,8
Meergezinswoningen vier etages zonder lift	19,3	27,0
Meergezinswoningen met lift	13,3	13,4
Hoogbouw	20,6	11,0
Eenheden verzorging	1,4	2,2
Overige	9,8	3,7
Totaal	100,0	100,0

Bron: Corporatie in perspectief, WonenBreborg, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2011

Ultimo 2010 ligt het gemiddelde huurniveau bij WonenBreborg op €407,- per maand. Dit is 71% van de maximaal toegestane huur. Het huurniveau en de maximaal toegestane huur liggen iets lager dan zowel de referentie groep (€412,-; 73%) als het landelijk beeld (€421,-; 72%). Dit houdt in dat de prijs-kwaliteitverhouding van het woningbezit van WonenBreborg iets gunstiger is dan gemiddeld in Nederland. Het gemiddelde aantal punten woningwaardering bij WonenBreborg (129) ligt bijna gelijk aan de referentiegroep (127) en het landelijk gemiddelde (131).

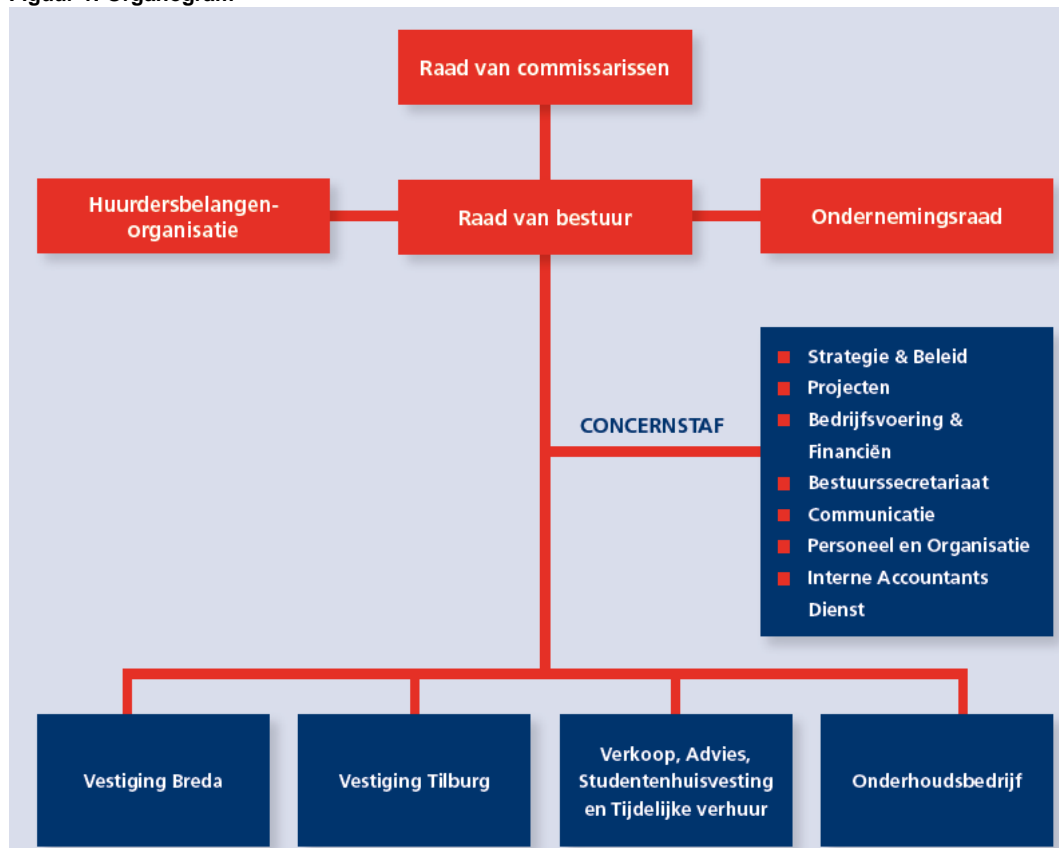
Het aandeel van het woningbezit dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2010 respectievelijk 24% en 69% (in de referentiegroep was dat 26% en 65%). Het aantal dure woningen onder de huurtoeslaggrens (6%) is lager dan zowel de referentiegroep (7%) als het landelijk beeld (7%).

1.3 Organisatie

Ultimo 2010 telt WonenBredburg ca. 450 medewerkers (ca. 417 fte) en staat onder leiding van de Raad van Bestuur, bestaande uit twee leden. De portefeuilles en de aansturing van de organisatie zijn tussen beide bestuurders verdeeld. De indeling van de werkorganisatie is functioneel en geografisch bepaald. Beide vestigingskantoren bedienen de huurders en staan onder leiding van een vestigingsdirecteur. Het onderhoudsbedrijf en de Verkoop, Advies, Studentenhuisvesting en Tijdelijke Verhuur (VAST) opereren in beide steden en worden aangestuurd door de manager onderhoudsbedrijf en de manager VAST. De concernstaf biedt advies en assistentie aan de verschillende bedrijfsonderdelen en is gevestigd in Tilburg. De concernstaf bestaat uit de afdelingen Strategie & Beleid, directeur Projecten, directeur Bedrijfsvoering & Financiën, de bestuurssecretaris, teamleider communicatie, teamleider Personeel en Organisatie en de Interne Accountant Dienst. De concernstaf is verantwoordelijk voor het formuleren van het beleid en faciliteert de bedrijfsonderdelen.

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de bedrijfsvoering en algemene gang van zaken binnen WonenBredburg. In de onderstaande figuur is de organisatiestructuur schematisch weergegeven.

Figuur 1: Organogram



Deelnemingen

Ultimo 2011 heeft WonenBreburch verschillende deelnemingen, zowel minderheidsbelangen als meerderheidsbelangen (dochtermaatschappijen en joint ventures). De deelnemingen zijn primair gestart voor risicoreductie bij projecten (en veelal van tijdelijk aard). Tevens bieden deelnemingen de mogelijkheid om in samenwerking meer te kunnen realiseren. Hieronder is een overzicht gegeven van de deelnemingen:

Stichting WonenBreburch

- VOF Laurentius/WonenBreburch(50%)
- Cofier Bouwontwikkeling BV (22,22%)
- Breedband Tilburg BV (24,33%)
- Stichting Brabants Investeringsfonds Nieuwbouwwoningen Project Havenmeester (25%)

WonenBreburch Holding BV (100%)

- WonenBreburch Project Talmazone BV (100%)
 - Ontwikkelingscombinatie WonenBreburch Nederlandse Bouwunie VOF (50%)
- WonenBreburch Project Haagpoort BV (100%)
- WonenBreburch Project Quirijnboulevard BV (100%)
 - VOF Wijkontwikkelingsmaatschappij (50%)
- WonenBreburch Project Groeseind BV (100%)
 - VOF Groeseind (50%)
- Duurzame Energie Exploitatie BV (100%)
- WonenBreburch Project Dr. Struyckenplein BV (100%)
 - VOF Ontwikkelingscombinatie Dr. Struyckenplein (50%)
- WonenBreburch Project Forum BV (100%)
 - VOF Forum (50%)
- Stadsontwikkelingsmaatschappij Tilburg BV (25%)

2 Presteren naar Ambities

2.1 Inleiding

Presteren naar Ambities is het eerste onderdeel dat beoordeeld wordt van in het kader van de maatschappelijke visitatie bij WonenBreburg. De feitelijke maatschappelijke prestaties over de periode 2008-2011 zijn beoordeeld in het licht van de zelf geformuleerde ambities en daaruit volgende doelen. In dit hoofdstuk wordt eerst, conform de visitatiemethodiek per prestatieveld globaal omschreven wat de prestaties zijn. Vervolgens worden op hoofdlijnen de ambities behandeld, door de missie en visie weer te geven. Een gedetailleerde vergelijking van prestaties en ambities staat weergegeven in bijlage vijf.

2.2 Prestaties

Aan de hand van jaarverslagen over de jaren 2008 tot en met 2010 en jaarverslag 2011 in concept, kwartaalrapportages (2008 t/m 2011) en overige documenten zijn de belangrijkste prestaties op hoofdlijnen van de afgelopen vier jaar beschreven en gekoppeld aan de prestatievelden uit de visitatiemethodiek. Deze prestaties vormen conform de methodiek ook de basis voor de beoordeling van de volgende twee hoofdstukken PnO en PvB.

Huisvesten van de primaire doelgroep

WonenBreburg zorgt voor huisvesting in de woningmarktgebieden Breda en Tilburg. Hierbij besteedt zij bijzondere aandacht aan degenen die dat moeilijk zelfstandig kunnen. Zij stelt zichzelf, op basis van regels van Europa/overheid, ten doel 90% van haar woningvoorraad financieel bereikbaar te houden. De corporatie maakt deze doelstelling meer dan waar, bijna 95% van de huurwoningen is financieel bereikbaar voor huurders met een lager inkomen.

Via Woning in Zicht bieden alle Tilburgse woningcorporaties hun woningen te huur aan. In 2008 is SWITCH in werking getreden, hiermee kunnen woningzoekenden in de gemeente Tilburg via internet hun voorkeuren en woonwensen kenbaar maken.

In Breda en omgeving verloopt de woningtoewijzing van alle vrijkomende woningen sinds 2010 via Klik voor Wonen. In beide woningtoewijzingssystemen worden de woningen op vier verschillende manieren aangeboden, namelijk via; aanbod, optie, loting of direct te huur.

In 2011 is WonenBreburg in Tilburg overgegaan op WIZ 2.0 en is het aanbodmodel vervangen door het combinatiemodel.

Behalve huisvester van de primaire doelgroep zorgt WonenBreburg ook voor de sociale huisvesting van (internationale) studenten. De studentenwoningen worden via Kamerpunt expliciet aan de doelgroep studenten in Breda en Tilburg aangeboden. Kamerpunt is onderdeel van de afdeling VAST. WonenBreburg heeft in 2009-2010 een grootschalig studentcomplex 'Intermezzo' opgeleverd.

Een aantal individuele personen krijgt woningen met voorrang toegewezen. Het gaat hier om de taakstelling van de gemeenten voor het huisvesten van vergunninghouders en generaal-pardonners en aanvragen voor woningtoewijzing van urgente gevallen. Gedurende de hele visitatieperiode blijven de prestaties iets achter op de oorspronkelijke opgaven. Dit is volgens WonenBrebrug toe te schrijven aan het feit in praktijk onvoldoende kandidaten door de gemeenten

worden voorgedragen. De kandidaten die wel zijn voorgedragen worden binnen de afgesproken termijn van 3 maanden aan een woonruimte geholpen.

WonenBregburg biedt verschillende huurvormen en kortingsregelingen aan. Alle huurders kunnen kiezen gebruik te maken van Huurvast. Deze regeling garandeert een vaste maandhuur, gedurende de overeenkomst (vijf of tien jaar) rekent de corporatie geen huurverhogingen door. Deze regeling heeft vooral voordelen voor huurders die een langere tijd huren. Inmiddels heeft de corporatie de huurvastregeling afgeschaft. De huidige huurders die volgens de huurvastclausule huren kunnen dit blijven doen.

Op het gebied van het bevorderen van het eigen woningbezit biedt WonenBregburg de mogelijkheid aan huurders de woning met korting te kunnen kopen door middel van Koopgarant. Tevens garandeert WonenBregburg een terugkoopgarantie. Bij verkoop van de woning deelt de huurder met WonenBregburg de waardevermindering of waardevermindering, afhankelijk van het kortingspercentage (0%, 15% of 25%).

Een andere manier waarmee WonenBregburg het eigen woningbezit bevordert, is deelname aan de regelingen vanuit de gemeenten zoals starterslening en koopsubsidie. In Breda hebben de drie corporaties en de gemeente in 2009 gezamenlijk de starterslening in gezet. Vanaf 2010 kunnen huurders koopsubsidie aanvragen. De koopsubsidie is een maandelijkse bijdrage in de hypotheeklasten voor mensen met een laag inkomen, die niet terugbetaald hoeft te worden. Het bleek een succesvolle regeling, die vooral in trek was onder starters. Het budget dat WonenBregburg voor de Koopsubsidie beschikbaar heeft gesteld was veel eerder uitgeput dan verwacht. Eind maart 2010 zijn de laatste aanvragen gehonoreerd (in plaats van eind 2012).

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Bij het prestatieveld de kwaliteit van woningen en woningbeheer heeft de visitatiecommissie onder andere gekeken naar de investeringen in onderhoud, woningverbetering, energie en duurzaamheid en de kwaliteit van dienstverlening.

In de periode 2008 tot en met 2010¹ heeft WonenBregburg in totaal ca. € 139,9 miljoen uitgegeven aan onderhoudswerkzaamheden. Dit is lager dan het begrote bedrag van € 154,1 miljoen. Met name het planmatig onderhoud is hoger begroot dan dat er daadwerkelijk is uitgegeven. Het onderhoudsbedrijf voert in opdracht van de vestigingen onderhoud uit aan woningen van WonenBregburg. Hun kernactiviteiten zijn reparatieverzoeken, mutatieonderhoud, aanpassingen in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en tot 2010 werkzaamheden voor het Politie Keurmerk Veilig Wonen (PKVW). In de gemeenten Tilburg en Breda zijn nagenoeg alle woningen van WonenBregburg voorzien van een Politie Keurmerk. Inmiddels heeft de corporatie bewust besloten niet meer te investeren in het Politie Keurmerk Veilig Wonen. Het certificaat is slechts tien jaar geldig, daarna vervalt het certificaat en moet een woning opnieuw gekeurd worden volgens de dan actuele PKVW-eisen. Hiermee zijn forse investeringen gemoeid, terwijl het bestaande hang- en sluitwerk meestal volstaat. Om verspilling van goed hang- en sluitwerk te voorkomen, heeft de corporatie besloten geen nieuwe PKVW-certificaten aan te vragen op het moment dat de oude verlopen.

Naast veiligheid is ook energie en duurzaamheid van het woningbezit een aandachtspunt bij WonenBregburg. In 2007 heeft de corporatie met de Tilburgse corporaties een energieconvenant afgesloten. Bij grote nieuwbouwprojecten (meer dan 250 woningen) heeft de corporatie het

¹ Onderhoudsuitgaven van 2011 zijn ten tijde van het opstellen van de rapportage nog niet gepubliceerd

voornemen dat het energieverbruik van het gebouw 10% lager komt te liggen dan de landelijke norm. De voordelen als verhoging van het wooncomfort en een lagere energierekening zijn voor de huurders. Bij de bestaande voorraad past de corporatie bij groot onderhoudsprojecten verschillende energiezuinige maatregelen toe en gebruikt ze duurzaam hout, zoals is vastgelegd in het FSC convenant. De visitatiecommissie prijst WonenBregburg voor deze ambitie, maar moet ook constateren dat een mooie ambitie, niet meteen betekent dat energiezuinige maatregelen naar ieders tevredenheid functioneren. Oplossingen voor problemen met energiemaatregelen bij complexen zijn nog niet overal opgelost en nieuwe systemen vragen om een goede uitleg zodat systemen zowel effectief en efficiënt kunnen zijn. Onderstaand is een voorbeeld genoemd op welke wijze WonenBregburg investeert in duurzaamheid;

Door middel van Duurzame Energie Exploitatie WonenBregburg BV (DEE) werkt de corporatie aan het beheersen van de woonlasten van klanten en het verminderen van CO2-uitstoot.

De corporatie is vooruitstrevend op het gebied van duurzaamheid. Dit is positief maar hierbij moet zij echter wel in de gaten houden dat ze niet te veel vooruitloopt op de huurders en eigen medewerkers. Bij het toepassen van nieuwe technieken is het van belang dat er een heldere communicatie is naar de gebruikers om maximaal resultaat te halen uit de investeringen.

Om te achterhalen hoe de huurders de dienstverlening ervaren, hield WonenBregburg tot 2010 jaarlijks een KWH-onderzoek. Daar is men mee gestopt, echter de kwaliteitseisen en de toetsing daarop blijft onverminderd bestaan. Daarnaast heeft WonenBregburg in 2010 een bewonersscan uitgevoerd door USP Marketing Consultancy. De corporatie blijft stabiel in de top van best presterende woningcorporaties. De resultaten van de metingen gebruikt de corporatie als input om haar dienstverlening te verbeteren. Met ingang van 2010 ontvangt de huurder na elke reparatie een kwaliteitskaart, waarmee hij zijn waardering of klacht kan melden. Daarnaast houdt de corporatie welkomst- en exitenquêtes om de tevredenheid onder nieuwe en vertrekkende huurders te meten.

Vanaf 2010 belooft de corporatie trouwe huurders met een klein presentje, terwijl ze slecht gedrag onder de huurders probeert te ontmoedigen. Zo moet de huurder voorrijkosten betalen als hij niet op het afgesproken tijdstip aanwezig is, leegstandskosten worden gerekend bij ontruiming en bij het intrekken van huuropzeggingen moet de huurder administratiekosten betalen. Om de dienstverlening richting haar klanten nog verder te verbeteren volgt in de loop van 2012 een nieuwe website en de inrichting van een Klantcontactcentrum.

Huisvesten doelgroep met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Naast mensen met een laag inkomen en studenten zet WonenBregburg zich ook in voor de huisvesting van dak- en thuislozen, mensen met een maatschappelijke, fysieke of verstandelijke beperking en senioren. De corporatie is van mening dat wonen, welzijn en zorg onder één dak aangeboden kunnen worden, waardoor mensen ondanks hun leeftijd en eventuele beperkingen in hun – levensloopbestendige – woning kunnen blijven wonen. WonenBregburg heeft gedurende de visitatieperiode een groot aantal projecten gerealiseerd voor de verschillende bijzondere doelgroepen. De visitatiecommissie waardeert deze inzet en ziet dezelfde waardering terug bij de belanghebbenden.

De corporatie heeft in 2008 aan het onderzoeksbureau RIGO de opdracht verstrekt om de opgaven van de corporatie op het gebied van wonen, welzijn en zorg te kwantificeren. Hierbij is het huidige bezit vergeleken met de toekomstige behoeften. Op basis hiervan is een aantal projecten in gang gezet. De corporatie heeft in de visitatieperiode een aantal vernieuwende projecten voor de huisvesting van de bijzondere doelgroepen opgestart en voortgezet. Enkele voorbeelden zijn het

nadetentiehuis De Sluis, Skaeve Huse, Jongerenfoyer U-turn in Tilburg en Jongerenfoyer en de huisvesting voor schizofreniepatiënten in Breda.

Behalve de huisvesting van de bijzondere doelgroep heeft WonenBreborg ook in beide gemeenten samenwerkingsovereenkomsten afgesloten met zorg- en welzijnsinstellingen. Deze samenwerking is onder andere gericht op huurschuld-problematiek, de juiste begeleiding voor mensen met een zorgvraag of overlastgevend gedrag, ouderen, leefbaarheid en wonen, zorg en welzijn.

Onderstaand worden enkele spraakmakende projecten belicht die de corporatie gedurende de visitatieperiode heeft uitgevoerd.

De Nieuwe Heikant (Tilburg)

De ontwikkeling van zorgcentrum De Nieuwe Heikant heeft gedurende de gehele visitatieperiode aandacht van WonenBreborg gekregen. In 2009 is de corporatie gestart met de sloop van de aanleunwoningen en met de infrastructurele werkzaamheden. Medio 2010 is WonenBreborg gestart met de bouw van het zorgcentrum (dit is een deelplan van de herontwikkeling van het Wagnerplein). Het deelplan omvat 166 huurwoningen, 24 koopwoningen en ruim 3.000 m² aan zorggerelateerde en maatschappelijke voorzieningen. Zorginstelling De Wever realiseert in dit gezamenlijke plan ruim 100 intramurale plaatsen en algemene voorzieningen, zoals een restaurant.

Woonvoorziening voor RIBW Midden-Brabant, Generaal Kockstraat (Tilburg)

WonenBreborg heeft het voormalig buurthuis Soekmekeer aan de Generaal Kockstraat 2a in 2009 verbouwd tot een moderne voorziening waar het RIBW Midden-Brabant 14 cliënten met een dubbele diagnose, zoals bijvoorbeeld verslaving en psychiatrie, kan huisvesten. Voordat de voorziening in gebruik werd genomen, heeft het RIBW Midden-Brabant een open dag georganiseerd voor de bewoners uit de buurt. De omwonenden konden zo zien hoe het voormalige wijkcentrum verbouwd is. De contacten met de buurtbewoners zijn goed.

Opvang van schizofreniepatiënten, Laurensaan (Breda)

WonenBreborg heeft samen met het ouderinitiatief Terp en zorgpartij ASVZ een succesvol wooninitiatief gerealiseerd voor 12 schizofrene jongeren aan de Laurensaan in het Ginneken te Breda.

(Des)investeren in vastgoed

Gedurende de visitatieperiode zijn door WonenBreborg in totaal in Breda 502 woningen en in Tilburg 965 woningen opgeleverd. De realisatie van woningen bleef achter op de raming van respectievelijk 701 en 1044 woningen. Met name in de eerste jaren van de financiële crisis blijft de corporatie achter op haar begroting, maar de corporatie heeft in 2011 een inhaalslag gemaakt. Verder valt op dat WonenBreborg uiteindelijk meer huurwoningen en minder koopwoningen heeft opgeleverd dan in de planning stond. Dit is o.m. toe te schrijven aan het feit dat de corporatie koopwoningen die niet worden verkocht, alsnog verhuurt. Gelet op de economische situatie van het moment is dat een verstandige keuze.

In de periode 2008-2011 heeft de corporatie woningen aan haar voorraad onttrokken door de sloop van 942 woningen en de verkoop van 807 woningen. De sloop van woningen blijft in eerste instantie achter op de geplande sloop. In 2011 heeft WonenBreborg haar portefeuillestrategie herijkt in verband met de externe ontwikkelingen. De sloopambitie is naar beneden bijgesteld.

WonenBreborg heeft voor de periode 2009-2012 de ambitie geformuleerd om 1.400 woningen te verkopen. Deze ambitie is in de jaarplannen bijgesteld naar ca. 200 woningen per jaar (voor de beide vestigingen bij elkaar). Beide vestigingen maken hun (bijgestelde) verkoopambities waar. De inschatting van het aantal 'te verkopen woningen' is nagenoeg gehaald. Wel is het aandeel

woningen dat is verkocht onder koopgarant hoger dan begroot. Hierdoor blijven de verkoopopbrengsten iets achter. De visitatiecommissie vindt het verantwoord om in deze tijd flexibel met de sloop en verkoopplanning om te gaan. Ook het gebruik van financiële instrumenten als koopgarant wordt door ons gewaardeerd. Hier moet wel een opmerking worden geplaatst dat niet ongelimiteerd woningen via koopgarant kunnen worden verkocht. Wonen Breburg houdt het aantal woningen dat via koopgarant op de markt komt momenteel laag. Dat is verstandig.

Naast investeringen in nieuwe woningen investeert WonenBreburg in renovatie van woningen. Dit gebeurt veelal gelijktijdig met de herstructurering van wijken. In Breda is onder andere het integraal wijkontwikkelingsplan (IWOP) voor Geeren Zuid opgesteld en is de ontwikkelingsvisie Hoge Vucht, Doornbos en Linie en voor Heuvel voor de periode 2010-2015 opgesteld. In Tilburg zijn in 2008 de herstructureringsplannen voor Tilburgse buurten (onder andere Groeseind, Stokhasselt en Kruidenbuurt) verder geformuleerd.

Onderstaand zijn enkele projecten die WonenBreburg gedurende de visitatieperiode heeft uitgevoerd beschreven.

Studentenhuisvesting Intermezzo (Tilburg)

In de zomer van 2007 is WonenBreburg gestart met de bouw van het Intermezzo. In 2009 zijn 422 zelfstandige studenteneenheden opgeleverd en verhuurd. Tevens omvat dit project 131 koopappartementen met een parkeerkelder, 7 commerciële/bedrijfsruimtes in de plint en een kantoorruimte. In 2010 zijn de laatste 6 studentehuureenheden en 47 koopappartementen opgeleverd.

Tussen de Meesters (Nieuwbouwprojecten Hoge Vucht, Doornbos-Linie; Breda)

Het project Tussen de Meesters (Bernard de Wildestraat) bestaat uit verschillende fasen. In 2009 is Fase B opgeleverd: 32 huur- en 42 koopappartementen. Voor Fase C heeft WonenBreburg in 2009 de bewoners van de laatste 4 blokken geherhuisvest. In het voorjaar van 2010 zijn hier 152 woningen gesloopt. In het kader van de herprogrammering heeft de corporatie met de gemeente Breda afgesproken dat op deze locatie 50 woningen gerealiseerd worden en dat verdere invulling vanaf 2020 plaatsvindt.

Project Bloei! (Tilburg)

Onderdeel van de herstructurering van de Kruidenbuurt is project Bloei!, een van de ingrepen waarmee de corporatie de kwaliteit en leefbaarheid van de Kruidenbuurt verbetert. In dit nieuwbouwproject realiseert de corporatie 21 eengezinswoningen en 12 patiowoningen aan de Kruidenlaan. In 2011 zijn de woningen opgeleverd. Door moeilijkheden in de verkoop is een deel van de woningen verhuurd. .

Kwaliteit wijken en buurten

Bij leefbaarheidsinvesteringen gaat het bij WonenBreburg om de wijk. De eis die de corporatie aan wijken stelt is dat ze schoon, heel en veilig zijn. Deels is dit de verantwoordelijkheid van huurders, maar ook WonenBreburg draagt hier een steentje aan bij. In de visitatieperiode heeft de corporatie veel geïnvesteerd in het verbeteren van de leefbaarheid. Het aantal projecten is dan ook bijzonder te noemen. De visitatiecommissie is van mening dat de corporatie op dit vlak erg veel ambities heeft en ook waar maakt. Ook de beleving van de leefbaarheidsprojecten bij belanghebbenden is zeer positief.

Door haar enthousiasme had WonenBreburg in het verleden de neiging om op alle leefbaarheidsverzoeken in te gaan. Tijdens het opstellen van het huidige ondernemingsplan (in 2008) heeft de corporatie zich bewust scherper geprofileerd en de volgende kwalificatie geformuleerd voor investeringen in leefbaarheid:

De kerntaak van WonenBreborg is bouwen, verhuren en beheren van woningen- voor mensen. De corporatie investeert in wijken waar de corporatie veel bezit heeft of wil hebben. Dit doet ze alleen of samen. Echter als er sprake is van samenwerking dan is er altijd sprake van wederkerigheid. Dit geldt voor zowel grote als kleine afspraken.

Op wijkniveau investeert de corporatie veel in leefbaarheid. Deze leefbaarheidsactiviteiten lopen uiteen van het inzetten van huismeesters, buurtcoaches, buurtpreventie en woonconsulenten, huisbezoeken afleggen, aanpak jongerenoverlast, buurtvaderprojecten, schoonmaakacties organiseren, upgraden van wooncomplexen en het met bewoners opschonen van voortuinen en brandgangen tot het organiseren van buurtfeesten.

De gemeente Tilburg en de Tilburgse woningcorporaties hebben, in 2008, een vijftal impuls wijken benoemd waar zij de komende tien jaar gezamenlijk investeren. Het gaat om de wijken: Stokhasselt, Kruidenbuurt, Groenewoud, Groeseind-Hoefstraat en Trouwlaan-Uitvindersbuurt. In de gemeente Breda vindt wijkontwikkeling plaats in de Heuvel, Driesprong, Hoge Vucht en Doornbos-Linie.

Een groot deel van het bezit van WonenBreborg staat in deze wijken. Een voorbeeld van een stadsdeel waar WonenBreborg veel in investeert is Tilburg Noord (o.a. Stokhasselt). Deze wijk kent een groot aandeel sociale woningbouw, veel allochtone bewoners, een hoog werkloosheidspercentage en veel hoogbouw. Voor Tilburg Noord is een zowel een sociaal als fysiek programma opgesteld.

Een volledig overzicht van alle leefbaarheidsinvesteringen staat schematisch weergegeven in de jaarverslagen, onderstaand zijn enkele voorbeelden genoemd:

Maatschappelijke OntwikkelingsMaatschappij

Eind 2008 is de Maatschappelijke OntwikkelingsMaatschappij (MOM) gestart in de buurten Groenewoud en Kruidenbuurt in Tilburg. De MOM is een innovatief project en uniek in Nederland. Het pilotproject is een initiatief van het Bestuurlijk Overleg Wonen, Zorg en Welzijn (BOWZW). De deelnemers aan de MOM zijn WonenBreborg, collega-corporaties TIWOS en TBV Wonen, welzijnsorganisatie de Twern en zorginstellingen de Wever en Thebe. Het doel is tweeledig:

1. Slagvaardig acteren op buurtniveau. Dit doen we door de activiteiten en projecten van de deelnemende organisaties te signaleren, te coördineren en te verbinden.
2. De samenwerking tussen de partners versterken.

Stokhasselt, Lijnse Hoek, De Schans (Tilburg)

Het zomerfestival Stokhasselt draagt bij tot ontmoeting en integratie van buurtbewoners. De commissie van huurders en de VvE van de Mozartflat organiseerden samen een zomerfeest waar een fietstocht en een barbecue onderdeel van waren. Ook in het appartementencomplex Brucknerhaghe werd een zomerfeest georganiseerd met muziek en buffet.

Doornbos (Breda)

In een van onze complexen hebben de huismeester en de woonconsulent huisbezoeken afgelegd om kennis te maken met de bewoners. Vanwege de anonimiteit van de bewoning was dit vaak een eerste kennismaking. Het project Thuis op straat (TOS), dat het spelen op straat moet stimuleren, ging van start, en er werd een vrouwenstudio opgezet. Hier kunnen (Marokkaanse) vrouwen bij elkaar komen en krijgen ze begeleiding van een coach. Het doel is een meer zelfstandig bestaan door cursussen en opleidingen en het vinden van een baan.

2.3 Beleidskader

Deze paragraaf gaat in op de missie en visie van de corporatie in de periode 2008 tot en met 2011. Daarnaast is weergegeven op welke wijze de missie en de visie zijn vertaald in ambities. Hiervoor is voornamelijk gebruik gemaakt van het ondernemingsplan 2009-2012 'Energie in Wonen'. Sinds 2011 is de beleidscapaciteit van WonenBregburg gebundeld in de afdeling Strategie en Beleid. Het beoogde effect is te komen tot betere en integrale afgestemde advisering.

Meerjarenbeleidsplan 2009-2012 'Energie in Wonen'

Voor de periode 2009-2012 heeft WonenBregburg het Meerjarenbeleidsplan 'Energie in Wonen' geformuleerd. Hierin heeft WonenBregburg de volgende missie geformuleerd:

WonenBregburg zorgt voor huisvesting in de woningmarktgebieden Breda en Tilburg en biedt op korte en lange termijn zekerheid in wonen. Maatwerk en tevreden klanten: daar gaat het om. De corporatie biedt woningen en diensten waar de klant behoefte aan heeft; soms ook maatschappelijk vastgoed. Een sterke vastgoedportefeuille met een hoogwaardige, energetische kwaliteit vormt de basis. Ze besteedt bijzondere aandacht aan het huisvesten van mensen die dat moeilijker zelf kunnen, zoals dak- en thuislozen, mensen met een laag inkomen en mensen met een maatschappelijke, fysieke of verstandelijke beperking. Daarnaast heeft WonenBregburg speciale aandacht voor studenten en senioren. Ze maakt zich sterk voor de wijken en buurten waar haar woningen staan en voor de sociale ontwikkeling van de bewoners.

De missie is uitgewerkt in vijf kernwaarden die de organisatie en de medewerkers uitdragen namelijk: Betrokken, betrouwbaar, klantgericht, ondernemend en samenwerkend.

WonenBregburg heeft haar beleidsplan in vijf resultaatgebieden uitgewerkt. De vijf resultaatgebieden zijn geformuleerd aan de hand van de conclusies van het visitatierapport uit 2008. De volgende resultaatgebieden worden behandeld:

- Klanttevredenheid: meer directe aandacht voor de individuele klant.
- Wijken op orde: bijdragen tot de herstructurering van een aantal wijken, met aandacht voor de sociale ontwikkeling van mensen in achterstandssituaties.
- Verbindingen maken met de maatschappelijke omgeving: investeren in dagelijkse samenwerking met andere organisaties.
- Kwantiteit en kwaliteit van het vastgoed, met als belangrijkste twee onderdelen
 - Bijdragen tot bezitsvorming van huishoudens met lage inkomens via verkoop van woningen;
 - Verbeteren van de energetische kwaliteit van het woningbezit vanuit de optiek van woonlastenbeheersing en duurzaamheid.
- Ontwikkeling van de organisatie.

Gelijk aan de cyclus van het meerjarenbeleidsplan is er per afdeling een ondernemingsplan geschreven met dezelfde tijdspanne. Tevens zijn de vijf resultaatgebieden van het meerjarenbeleidsplan jaarlijks zo concreet mogelijk uitgewerkt in jaarplannen per vestiging en per afdeling.

Overig beleid

Naast de eerder beschreven beleidsdocumenten heeft de corporatie de volgende aanvullende beleidsdocumenten opgesteld:

- Huurbeleid, jaarlijks aangepast;
- Energiebeleid, 2010;
- Wonen, Welzijn en Zorgbeleid;
- Marketingbeleid;
- Investeringsbeleid;

- Verkoopprogramma's, 2009;
- Portefeuillestrategie, 2011-2020;
- Eigen wijkvisies, gebiedsvisies en gebiedsanalyses.

2.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van WonenBregburg ten aanzien van de eigen ambities is gebaseerd op basis van de volgende informatie uit de periode 2008 - 2011:

- Jaarverslagen 2008 tot en met 2010, jaarverslag 2011 in concept;
- Interne kwartaalrapportages 2008 tot en met 2011;
- MT- en RvC-vergaderstukken;
- CFV-gegevens.

WonenBregburg heeft haar doelstellingen op vestigingsniveau geformuleerd. De kwartaalrapportages zijn op zowel concern- als op bedrijfszonderdeelniveau beschikbaar, het jaarverslag alleen op concernniveau. Wel geeft de corporatie in het jaarverslag veelal aan wat ze op vestigingsniveau heeft gerealiseerd. In de beoordeling is een deel van de prestaties gewaardeerd op vestigingsniveau en een deel van de prestaties op concernniveau.

1.	Huisvesten van de primaire doelgroep	7,2
2.	Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,1
3.	Huisvesten van de bijzondere doelgroep	7,2
4.	(Des)investeren in vastgoed	6,6
5.	Kwaliteit van wijken en buurten	7,1
6.	Overige	7,0
Totaal		7,0

Gemiddeld scoort WonenBregburg een ruime voldoende op het presteren naar eigen ambities en doelstellingen. De gemiddelde cijfers variëren van een 6,6 tot een 7,2. De beoordeling laat zien dat WonenBregburg het hoogst presteert op de velden 'Huisvesten van de primaire doelgroep', en 'Huisvestingen van de bijzonder doelgroep'. Dit houdt in dat de corporatie haar ambities en doelstellingen op deze prestatievelden over het algemeen waarmaakt en op sommige onderdelen meer doet dan verwacht mag worden.

De hogere score voor de huisvesting van de primaire doelgroep is te verklaren door het feit dat WonenBregburg zich bovengemiddeld inspant om voldoende woningen financieel bereikbaar te houden voor haar primaire doelgroep.

De corporatie heeft gedurende de visitatieperiode een groot aantal projecten gerealiseerd voor de bijzondere doelgroep en ter verbetering van de kwaliteit van wijken en buurten. Omdat op deze velden de doelstellingen niet altijd even SMART zijn geformuleerd is de beoordeling soms lastig. De corporatie heeft veel ambities geformuleerd ten aanzien van het huisvesten van de bijzondere doelgroep en ten aanzien van leefbaarheid. Het is dan ook knap dat die ambities vrijwel overal waargemaakt worden. De visitatiecommissie spreekt nogmaals haar waardering uit voor het aantal projecten en de wijze waarmee WonenBregburg hiermee omspringt. WonenBregburg scoort lager (maar nog steeds voldoende) op het prestatieveld '(Des-)investeren in vastgoed'. Dit is met name toe te schrijven aan het niet realiseren van de sloopambitie. De corporatie behaalt wel haar nieuwbouwdoelelstelling, zij het iets vertraagd. Ook de verkoopambitie is gehaald.

3 Presteren naar Opgaven

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen de lokale afspraken tussen WonenBreburg en haar belanghebbenden aan de orde. Het hoofdstuk beschrijft de lokale opgaven en de prestatieafspraken die zijn gemaakt met de gemeenten Breda en Tilburg. Op basis van een koppeling van de gerealiseerde en gedocumenteerde prestaties aan de prestatieafspraken, vindt de beoordeling plaats van de mate waarin WonenBreburg de prestatieafspraken realiseert. De integrale uitwerking van de beoordeling staat weergegeven in bijlage 6. De prestaties zijn naar rato van het woningbezit in de gemeenten gewogen.

3.2 Beschrijving van het werkgebied

WonenBreburg heeft een bezit van bijna 23.500 woningen en ruim 2.600 studentenwoningen. WonenBreburg is een stedelijke corporatie met voornamelijk bezit in de gemeenten Breda en Tilburg. Daarnaast heeft de corporatie een klein plukje bezit in de gemeente Zundert en gemeente Gilze en Rijen. In de onderstaande tabel staat de verdeling van het bezit van WonenBreburg in de verschillende gemeenten.

Tabel 3.1: Bezit van WonenBreburg verspreid over de kernen

Gemeente	Aantal	Aandeel
Breda totaal	9.827	34%
Woningen	8.186	
Studentenwoningen	587	
Bedrijfsruimte	131	
Garages en parkeerplaatsen	923	
Tilburg totaal	19.357	66%
Woningen	15.221	
Studentenwoningen	2.014	
Bedrijfsruimte	109	
Garages en parkeerplaatsen	2.012	
Zundert (Wernhout) totaal	17	<0,1%
Woningen	17	
Rijen totaal	20	< 0,1%
Woningen	16	
Studentenwoningen	4	
Totaal	29.221	100%

Bron: Jaarverslag 2010 (bewerking)

3.3 Gemeente Tilburg

3.3.1 Visie gemeente Tilburg

Het bezit van WonenBreburg is grotendeels in de gemeente Tilburg gelegen. De corporatie heeft in deze gemeente een marktaandeel van ruim 50% in de sociale huursector. Hiermee is WonenBreburg de grootste aanbieder op sociale woningmarkt. WonenBreburg werkt met de volgende belangrijkste corporaties van Tilburg samen: TIWOS, Stichting TBV en Woonstichting 't Heem (werkzaam in de kernen Udenhout en Berkel- Enschoot).

Woonvisie 2007-2010: Balans in de stad

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

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

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

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

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

Samen vernieuwen: naar een nieuwe balans 2011-2014

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

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

- Focus op de woningvoorraad en verbetering en verduurzaming ervan;
- Nieuwbouw (nog) beter en klantgericht;
- Versterking samenhang tussen wonen, welzijn en zorg.

3.3.2 Lokale opgaven gemeente Tilburg

WonenBregburg werkt op diverse thema's nauw samen met de gemeente Tilburg en collega-corporaties TIWOS, TBV en 't Heem. Deze partijen hebben samen onder andere het Convenant Wonen ondertekend.

Convenant Wonen 2005-2010

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

- bouwen van nieuwe bereikbare huurwoningen voor de doelgroep;
- behoud van de kernvoorraad, herstructurering;

- organisatie en financiering van de bewonersparticipatie;
- samenwerking op het terrein van leefbaarheid en veiligheid;
- huisvestingssituatie van ouderen en andere groepen die begeleiding behoeven;
- inzet van de reserve volkshuisvesting.

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

Convenant Wonen 2010-2015

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

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

In bijlage 6 is een volledig overzicht van de prestatieafspraken uit de convenanten weergegeven. De partijen monitoren de voortgang van de convenanten jaarlijks. Bij de monitoring wordt geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende corporaties, maar wordt vooral naar het geheel van afspraken gekeken. Voor de individuele prestaties van WonenBreda maakt de visitatie gebruik van de verslaglegging uit de jaarverslagen

Overige prestatieafspraken

Naast de algemene overkoepelende prestatieafspraken met de gemeente Tilburg zijn in de gemeente ook convenanten en samenwerkingsovereenkomsten afgesloten op meer specifieke velden. Tijdens het proces om te komen tot het Convenant Wonen is geconstateerd dat de thema's armoede en energie nadere verdieping behoeft. Deze twee thema's zijn in werkgroepen uitgewerkt en hebben tot voorstellen geleid die in de stuurgroep Convenant Wonen zijn vastgesteld. De werkgroep energie heeft onder andere aangegeven hoe het aantal afgesproken energetisch te verbeteren woningen behaald kan worden, en tegen welke prijssetting/huurverhoging. De werkgroep armoede zoekt naar mogelijkheden om armoede nog beter te bestrijden.

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

- Overeenkomst Woonruimteverdeling Tilburg, 1998;
- Omgangscodes Tilburg, 2005-2010;
- Energie convenant III, gemeente Tilburg, 2006-2010
- Omgangscodes Tilburg, onzelfstandige eenheden, 2006-2010;
- Samenwerkingsovereenkomst Stichting Avans en WonenBreda m.b.t. huisvesting buitenlandse studenten in Breda en Tilburg, 2006;
- Samenwerking MOM (Maatschappelijke Ontwikkelingsmaatschappij), 2008-2011;
- Tilburgsakkoord Convenant wijkimpuls, 2008-2011;
- Convenant aanpak hennepeteelt in de gemeente Tilburg, 2008-2011;

- Samenwerkingsovereenkomst Tweede kansbeleid, 2011;
- Samenwerkingsovereenkomst Tilburgse regeling gebruik woningcontingent (WiZ), 2011
- Overeenkomst huisvesting internationale studenten, 2011-2013
- Samenwerkingsovereenkomst huisvesting studenten business school Tias Nimbas, 2011-2013;

3.4 Gemeente Breda

Bijna 35% van haar bezit van WonenBreda is in de gemeente Breda. In deze gemeente heeft de corporatie een marktaandeel van 35% in de sociale huursector. WonenBreda werkt met de volgende belangrijkste corporaties van Breda samen: Laurentius Wonen en Allee Wonen (Singelveste).

3.4.1 Visie gemeente Breda

Woonvisie Breda 2007-2010

In de Woonvisie Breda 2007-2010 geeft de gemeente inzicht in de huidige stand van het wonen, reageert zij op de ontwikkelingen en trends en zoekt ze oplossingen voor actuele vraagstukken.

De Woonvisie borduurt voort op de visie uit het coalitieakkoord 'Kiezen voor Elkaar' (2006) waarin op het gebied van wonen is ingezet op ca. 30% bereikbare nieuwbouwwoningen, een nog sterkere focus op de nieuwbouwproductie, het zoeken naar wegen tussen huur en koop, aandacht voor energieprestaties en sociale samenhang in wijken.

Daarnaast handhaaft de gemeente bestaande principes, zoals werken aan een ongedeelde stad, het bevorderen van slaagkansen voor woningzoekenden en het inzetten op geschikt wonen voor iedereen. De gemeente Breda heeft de volgende visie op wonen geformuleerd:

Breda wil in 2020 een vitale stad zijn en groeit naar 185.000 inwoners. Huishoudens uit Breda maar ook van buiten Breda, met bijzondere aandacht voor jonge huishoudens, vestigen zich bewust in Breda, omdat ze daar kunnen kiezen uit een variëteit aan woonmilieus en woonsferen en daarbinnen uit bouw- en woontechnisch goede woningen en prettige en goed beheerde woonomgevingen. Breda bereikt dit door het leggen van een focus op samen en doen.

Deze visie is uitgewerkt in de volgende doelen:

- Verruiming van de woningvoorraad;
- Kwaliteit van bestaande voorraad verbeteren;
- Specifieke doelgroepen; Stedelijke Kompas is de leidraad voor de opvang van dak- en thuislozen; De nota GWI schetst het kader voor het wonen met zorg en welzijn;
- Slaagkansen huishoudens met lage(re) inkomen op een kwalitatief goede woning verbeteren;
- Leefbaarheid, waarbij overlastsituaties en onrechtmatige bewoning wordt tegengegaan;
- De maatschappelijke ontwikkeling, waarbij de sociale cohesie wordt bevorderd;
- Wijkontwikkeling, waarbij de aanpak is gericht op de wijken Heuvel, Driesprong en Hoge Vucht, Doornbos-Linie;
- Onderzoeken hoe de maatschappelijke innovatiekracht kan worden vergroot.

3.4.2 Lokale opgaven gemeente Breda

Alliantie 2008-2012: meer perspectief voor mensen

In de Alliantie 2008-2012: meer perspectief voor mensen' zijn concrete afspraken gemaakt tussen de gemeente Breda en de drie Bredase woningcorporaties Laurentius, Singelveste Alleewonen en WonenBreda op het gebied van wonen.

In de kaderovereenkomst die de gemeente Breda en de corporatie hebben ondertekend, zijn de volgende acht inhoudelijke thema's onderscheiden, die mede gebaseerd zijn op de in de Woonvisie genoemde doelen:

1. Verruiming van de woningvoorraad;
2. Kwaliteit van de bestaande voorraad;
3. Specifieke doelgroepen;
4. Slaagkansen huishouden met lage(re) inkomens op een kwalitatief goede woning;
5. Leefbaarheid;
6. De maatschappelijke ontwikkeling;
7. Wijkontwikkeling;
8. Maatschappelijke innovatiekracht.

Deze thema's hebben de partijen uitgewerkt tot concrete, uitvoeringsgerichte en meetbare prestatieafspraken. Het doel van de samenwerkingsovereenkomst is om door partnerschap de burgers van de stad op de beste manier van dienst te kunnen zijn. Partnerschap bevordert innovatiekracht.

In juli 2011 hebben de gemeente Breda en de woningcorporaties Laurentius, Singelveste AlleeWonen en WonenBredburg vanwege het veranderende economische klimaat besloten de afspraken op het terrein van wonen te herzien. Dit is gebeurd in 'Herijkte Alliantie Breda 2011 tot en met 2014'. Het document is een voortzetting en herijking van de Alliantie 2008-2012 ("Perspectief voor mensen").

In bijlage 6 is een volledig overzicht van de prestatieafspraken uit in de Alliantie weergegeven. De partijen hebben regelmatig overleg over de voortgang van de afspraken.

Overige prestatieafspraken

Ook in de gemeente Breda zijn enkele aanvullende samenwerkingsovereenkomsten gesloten. Hieronder staat een weergave van relevante documenten voor WonenBredburg in Breda.

Stedelijke Kompas (2008)

De gemeente Breda werkt jaren intensief samen aan de Maatschappelijke Opvang. Dit doet zij met instellingen voor maatschappelijke opvang, verslavingszorg, GGD, geestelijke gezondheidszorg, maatschappelijk werk, welzijnswerk en corporaties. In het Stedelijk Kompas is beleid geformuleerd met het uitgangspunt dat niemand onvrijwillig op straat leeft.

Geschied Wonen voor Iedereen

Door middel van het project Geschied Wonen voor Iedereen (GWI) wil de gemeente Breda het mogelijk maken dat ook ouderen en mensen met een beperking zolang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen op een plek waar zij zich prettig voelen. Een plek met de nodige voorzieningen in de buurt. De gemeente maakt zich samen met maatschappelijke partners sterk voor een stad waarin wonen, welzijn en zorg goed geregeld en voor iedereen bereikbaar is.

Verzilvering@Breda; het uitvoeringsprogramma GWI 2011-2015

Door middel van de nota *Verzilvering@Breda* wil de gemeente Breda de woningcorporaties verbinden met de zorgaanbieders. Beide partijen hebben ouderenorganisaties, vrijwilligers, mantelzorger en welzijnswerkers nodig om een actieve wijkgemeenschap te creëren om daarmee te voorkomen dat mensen vereenzamen.

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

- Omgangscodes Breda, 2005;
- Convenant districtelijke aanpak hennepkwekerijen, 2008-2011;
- Overeenkomst samenwerking huisvesting buitenlandse studenten NHVT, 2011-2014;
- Overeenkomst biomassa.

3.5 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van WonenBreborg ten aanzien van de opgaven is gebaseerd op basis van de volgende informatie:

- Jaarverslagen 2008 tot en met 2010, jaarverslag 2011 in concept;
- Gemeentelijke monitoring prestatieafspraken;
- Interne kwartaalrapportages 2008 tot en met 2011;
- MT- en RvC-vergaderstukken;
- CFV-gegevens.

De beoordeling van de verschillende documenten wordt in de onderstaande tabel weergegeven. In bijlage zes is de uitwerking van de beoordeling van het Presteren naar Opgaven opgenomen.

Tabel 3.2: Presteren naar Opgaven

	Cijfer
1. Huisvesten primaire doelgroep	7,0
2. Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,0
3. Huisvesten bijzondere doelgroepen	7,0
4. (Des) investeren in vastgoed	6,6
5. Kwaliteit wijken en buurten	7,0
6. Overige	7,0
Totaal	6,9

Wanneer het presteren naar opgaven wordt bekeken, geldt ook hier dat WonenBreborg ruim voldoende scoort. Op alle velden zijn dan ook prestaties zichtbaar. Over het algemeen zien belanghebbenden dat WonenBreborg de opgaven in het werkgebied oppakt.

WonenBreborg presteert ruim voldoende naar opgaven in het werkgebied. Bij de beoordeling van de prestaties naar opgaven van WonenBreborg zien we iets lagere cijfers dan bij de beoordeling van ambities. Dit heeft te maken met de kwantitatieve afspraken (prestaties) die zijn opgesteld. Het aantal prestaties dat meetbaar is weergegeven is in deze beoordelingsronde beperkter, waardoor de nadruk meer ligt op de te kwantificeren onderdelen als bouw, verkoop, sloop etc.. Dit zien we het best terugkomen bij het onderdeel desinvesteren in vastgoed.

WonenBreborg scoort ruime voldoende op de andere onderdelen, wat nogmaals aangeeft dat zij over het algemeen waarmaakt wat zij afsprekt. Dit mag, zeker gezien de soms moeilijke marktomstandigheden, als zeer knap worden gezien.

4 Presteren volgens Belanghebbenden

4.1 Inleiding

Het hoofdstuk presteren volgens belanghebbenden bevat een beschrijving van de belanghebbenden en enkele vormen van overleg en samenwerking, die WonenBregburg heeft met de belanghebbenden. Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk is gebaseerd op de uitkomsten van twee belanghebbendenbijeenkomsten, twee telefonische interviews en twee persoonlijke gesprekken en bevat de beoordeling van de belanghebbenden.

4.2 Samenwerking en overleg

Huurders

Als belangrijkste samenwerkingspartners ziet WonenBregburg de georganiseerde bewonersorganisaties en de overige bewoners. Samen met hen werkt de corporatie aan schone, hele en veilige wooncomplexen en wijken met een goede sociale samenhang. Op concernniveau zijn de bewoners georganiseerd in de overkoepelende huurdersbelangenorganisatie Stichting Huurdersbelangen WonenBregburg (SHW). Op het niveau van het werkgebied Breda en omgeving heeft de corporatie overleg met Bewonersplatform Wonen-Breda. Op het niveau van het werkgebied Tilburg en omgeving zijn de bewoners vertegenwoordigd in de huurdersbelangenorganisatie HBO Wonen 99. Jaarlijks overlegt de corporatie op verschillende momenten met de huurdersbelangenorganisaties in Breda en Tilburg.

WonenBregburg is eind 2008 van start gegaan met het digitaal klantenpanel W@ttelt. Inmiddels zijn ruim 850 huurders lid van het klantenpanel. Gemiddeld zes keer per jaar wordt de leden verzocht een digitale enquête in te vullen. De respons ligt gemiddeld op 65%. WonenBregburg gebruikt de input om haar dienstverlening en producten beter op de wensen haar huurders te laten aansluiten. Na ieder onderzoek koppelt de corporatie de uitkomsten terug aan het klantenpanel en geeft ze aan welke acties hieruit zijn voort gekomen.

Daarnaast heeft de corporatie persoonlijk contact met haar huurders via huismeesters en woonconsulenten.

Behalve deze traditionele vormen van huurdersbetrokkenheid heeft WonenBregburg in 2010 onderzocht op welke wijze zij de bewoners nog meer kan laten participeren. Samen met collega-corporaties en de huurdersbelangenorganisaties is het project 'Alternatieve vormen van participatie' gestart. Huurders zelf geven aan vooral mee te willen denken met kortdurende projecten met een concreet doel. Dit zijn projecten waarmee zij zich direct verbonden voelen. In 2011 is de corporatie gestart met een pilot voor een klantenpanel op wijkniveau. De eerste wijk waarin dit heeft plaatsgevonden is de wijk Heuvel in Breda. Als dit een succes blijkt, volgen meer wijkpanels.

In de periode 2007 tot en met 2010 heeft WonenBregburg de kwaliteit van haar dienstverlening laten meten door KWH. Deze jaren heeft de corporatie het label met goede resultaten behaald. In 2010 heeft de corporatie besloten het KWH-label niet meer te continueren. Dit heeft ze uit kostenoverweging gedaan. De KWH-score was al jaren op hetzelfde niveau, dus de corporatie ziet geen meerwaarde in het blijven uitvoeren van de meting. Uiteraard probeert de corporatie wel te blijven voldoen aan de normen die het KWH stelt.

Overige belanghebbenden

Naast de huurders heeft WonenBreburch ook contact met de volgende belanghebbenden:

- College van burgemeester en wethouders van de gemeente Breda, gemeente Tilburg en regiogemeenten;
- Maatschappelijke organisaties op het terrein van zorg en welzijn;
- Onderwijsinstellingen zoals de Universiteit van Tilburg, Hogescholen en ROC;
- Politie Regio Midden- en West-Brabant;
- Collega-corporaties werkzaam in de gemeenten Breda en Tilburg.

Op landelijk niveau werkt WonenBreburch met meerdere partijen samen in Corpovenistaverband om toegepast onderzoek te verrichten naar het verband tussen ontwikkeling van de wijk, emancipatie van bewoners en vastgoedontwikkeling.

WonenBreburch vindt het belangrijk haar belanghebbenden te betrekken bij de beleidsvorming en met hen de dialoog aan te gaan. De corporatie vraagt voortdurend aan haar belanghebbenden feedback over hun verwachtingen.

Jaarlijks nodigt het bestuur van WonenBreburch haar zakelijke relaties uit om hen te vragen hoe ze de samenwerking met de corporatie ervaren. Aan deze sessie nemen politie, gemeenten, collega-corporaties en maatschappelijke organisaties deel. Onderwerpen die tijdens deze bijeenkomst ter sprake komen zijn: vastgoed, leefbaarheid en het toekomstperspectief van de corporatie. Daarnaast wordt gevraagd waar de corporatie in zou moeten investeren en op zou moeten bezuinigen. De discussie wordt gehouden aan de hand van de vijf thema's uit het meerjarenbeleidsplan.

In 2010 is opdracht gegeven aan USP Marketing Consultancy om de kwaliteitsbeleving van het vastgoed van WonenBreburch en de kwaliteit van de dienstverlening door huismeesters en woonconsulenten, onder de bewoners te onderzoeken. WonenBreburch blijft stabiel in de top van best presterende woningcorporaties. In 2010 werd WonenBreburch positief beoordeeld op haar maatschappelijk betrokkenheid, het goede woningaanbod en een goede service. Onderdelen waar de corporatie zich kan verbeteren waren de lange wachttijden en de trage besluitvorming. Tevens werd het woningaanbod duur bevonden (ondanks 95% van het bezit betaalbaar is) en de belanghebbenden beschreven WonenBreburch als een vrij commerciële partij.

Daarnaast heeft WonenBreburch in 2010 voor de derde keer deelgenomen aan de Building Business Reputatie Monitor. Hierin wordt onderzocht hoe de zakelijke relaties de corporatie zien. WonenBreburch eindigt op de vierde plaats van de 58 woningcorporaties die deel hebben genomen. Dit is weliswaar twee plaatsen lager dan in 2009, maar toch een uitstekend resultaat. De uitkomsten geven inzicht in de sterke punten en verbeterpunten van WonenBreburch en de corporatie gebruikt deze informatie om meer voor elkaar te kunnen krijgen voor haar huurders en kopers.

4.3 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met WonenBreburch is er voor gekozen de belanghebbenden door middel van twee belanghebbendenronden te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. Met de wethouders van beide gemeenten zijn persoonlijke gesprekken gevoerd. Daarnaast zijn twee onderwijsinstellingen telefonisch benaderd omdat de vertegenwoordigers niet aanwezig konden zijn tijdens de bijeenkomsten. In de bijlage 3 is een lijst opgenomen met de betrokken belanghebbenden. In onderstaande tabel zijn de verschillende typen belanghebbenden van beide rondes weergegeven.

Tabel 4.1: Overzicht belanghebbenden bij belanghebbendenbijeenkomst

Belanghebbenden	Aantal
Gemeenten	5
Huurders/bewoners	13
Zorg- en welzijnspartijen	7
Corporaties	3
Onderwijsinstellingen	2
Politie	1

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

Het onderstaande verslag is een weergave van de twee bijeenkomsten aangevuld met de informatie uit de persoonlijke en telefonische interviews.

De prestaties van WonenBreburg zijn gemiddeld gewaardeerd met een ruim voldoende. De gegeven cijfers op de verschillende prestaties variëren van een 1 tot een 10. Onvoldoendes zijn met name gegeven op het prestatieveld (Des)investeren in vastgoed.

4.3.1 *Beleidskader*

De belanghebbenden herkennen de missie van de WonenBreburg. Over het algemeen waarderen de belanghebbenden deze. De maatschappelijke functie van de corporatie komt hierin duidelijk naar voren. Wel geven enkele belanghebbenden aan dat de missie (te) lang, erg breed en globaal is. Doordat de missie zo breed is geformuleerd, is deze vrij algemeen en ontbreekt een duidelijke focus.

Desondanks is de missie karakteristiek voor WonenBreburg. Het is een maatschappelijke missie, waarbij de betrokkenheid met de omgeving naar voren komt. Sommigen geven aan dat de missie beschrijft wat een toegelaten instelling behoort te doen. Het huisvesten van mensen met lage inkomens is het bestaansrecht van de corporatie. De missie zou meer moet richtinggevend moeten zijn, momenteel is deze erg aanbod gedreven. Hoewel de missie breed is, vinden enkele belanghebbenden toch nog dat er aandachtspunten ontbreken. De volgende punten zijn genoemd:

- Aandacht voor Wonen, zorg en welzijn mag veel explicieter genoemd worden;
- Integrale benadering voor de specifieke doelgroep (o.a. psychiatrische patiënten);
- Duurzaamheid;
- Aandacht voor dak- en thuislozen.

De belanghebbenden zien WonenBreburg over het algemeen als een ambitieuze club. De corporatie is bereid veel verschillende doelgroepen te helpen en te participeren in de verschillende themavelden. Deze hoge ambitie kan tegelijkertijd een valkuil zijn. Ter nuancering moet wel gemeld worden dat het uitbreiden van het takenpakket van de corporaties ook toe te schrijven is aan de overheid die steeds meer taken delegeert aan de corporaties.

De belanghebbenden hechten de grootste waarde aan de core-business van de corporatie namelijk: sociale woningbouw, dit inclusief aandacht voor bijzondere doelgroepen en sociale leefbaarheid. WonenBreburg moet zekerheid in wonen bieden voor mensen die daar zelf niet toe in staat zijn. De corporatie moet hierbij vooral kijken naar mogelijkheden op de korte termijn, bepaalde doelgroepen hebben per direct huisvesting nodig. Tevens staat de klanttevredenheid hoog in het vaandel bij de belanghebbenden.

Met name vanuit de huurders komt het geluid te investeren in goedkope woningen en mensen met een laag inkomen niet uit het oog te verliezen.

Ook de andere resultaatgebieden zijn belangrijk volgens de aanwezigen: zoals 'wijken op orde' en 'samenwerken met de maatschappelijke omgeving'. Naast investeringen in leefbaarheid kan de corporatie dit bevorderen door te zorgen voor spreiding van moeilijke doelgroepen. Andere belangrijke zaken die genoemd zijn:

- sociale ontwikkeling van bewoners;
- goede portefeuille met energetische kwaliteit;
- aandacht voor daklozen en mensen met een beperking;
- meer initiatief tonen bij studentenhuysvesting.

4.3.2 Samenwerking

De samenwerking met de corporatie is door de belanghebbenden voldoende tot goed en zelfs voortreffelijk beoordeeld. Beschrijvingen die zijn gegeven zijn: 'een betrouwbare, prettige collegiale partner', 'neemt goede initiatieven met betrekking tot diverse doelgroepen' en 'is toegankelijk en transparant in haar communicatie'.

Een groot deel van de belanghebbenden geeft te kennen dat ze voldoende geïnformeerd worden door de organisatie en zij beschouwen WonenBregburg als goede samenwerkingspartner. Een aantal nuanceert dat dit vooral gebeurt op het niveau van directiemanagement, er worden bestuurlijke afspraken gemaakt. De uitwerking van deze afspraken worden vervolgens laag in de organisatie gelegd. De verbinding tussen de directie en de werkvloer is niet optimaal. De mensen op de werkvloer zijn vaak minder goed geïnformeerd en de interne communicatie kan beter. Door de grote omvang van de corporatie komt WonenBregburg soms als een ietwat bureaucratische organisatie over.

Belanghebbenden vinden de informatievoorziening beter dan voorheen. Dit hangt volgens hen samen met een aantal wisselingen binnen de organisatie. Verbetering van informatieverstrekking is vooral gewenst op het gebied van buurtregie en ontwikkelingen op het gebied van bijzondere doelgroepen.

De samenwerking en het maken van prestatieafspraken met de corporatie wordt door de belanghebbenden als constructief beoordeeld. De corporatie heeft aandacht voor doelgroepen en is gericht op ontwikkeling van wijken en de kwaliteit van goede woningen. Niet iedereen deelt dit beeld. Een zorgpartner van WonenBregburg voelt minder ruimte voor 'falen' dan bij andere corporaties. WonenBregburg vraagt om een garantie dat het goed gaat bij projecten, de corporatie is hier risicomijdend en te voorzichtig. Het is voor een zorgpartij lastig om een garantie te geven. Het is belangrijk dat beide partijen het gezamenlijk oppakken.

Daarnaast is ook door een partij aangegeven dat de samenwerking voorheen beter was en dat het elan van WonenBregburg iets is afgezwakt. De aandacht voor ouderen/senioren in de wijken komt minder naar voren. De oorzaak kan zijn dat de afgelopen tijd veel wisselingen in het medewerkersbestand hebben plaatsgevonden.

Prestatieafspraken

Belanghebbenden hechten waarde aan het formuleren van duidelijke afspraken. Zeker als er meerder partijen betrokken zijn in de samenwerkingsovereenkomst. Prestatieafspraken houdt de partijen scherp en zorgen voor transparantie en doelgerichtheid.

Maar naast het vaststellen van doelen, is de monitoring en de evaluatie even belangrijk. Over het algemeen worden de afspraken nagekomen. Door de veranderende omstandigheden als gevolg van de crisis is een deel van de prestaties naar beneden bijgesteld. Daarnaast heeft een aantal

opgaven vertraging opgelopen. Volgens een aantal van de belanghebbenden mag het tempo weer opgeschroefd worden. Bijvoorbeeld: in de bouwprogrammering is een aantal afspraken doorgeschoven, waardoor ook andere afspraken in het geding komen.

4.3.3 Prestaties

Aan belanghebbenden is gevraagd wat zij van de prestaties van WonenBreborg vinden. In de onderstaande tabel zijn ook de cijfers van de persoonlijke en telefonische interviews verwerkt. De prestaties worden naar rato van het aantal deelnemers per werkgebied gewogen. In totaal hebben twintig belanghebbenden uit het werkgebied Tilburg meegedaan aan de maatschappelijke visitatie en dertien belanghebbenden aan de visitatie uit het werkgebied Breda. Voor de totale beoordeling tellen de cijfers van de belanghebbenden uit Breda voor 39% mee en de beoordeling van de belanghebbenden uit Tilburg voor 61%.

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van WonenBreborg met een 7,1. De belanghebbenden uit het werkgebied Tilburg waarderen over het algemeen de prestaties van WonenBreborg iets hoger dan de belanghebbenden uit Breda. Met name het prestatieveld 'Huisvesten bijzondere doelgroep' is door de belanghebbenden uit Tilburg hoog gewaardeerd.

Tabel 4.2: Oordeel belanghebbenden belanghebbendenbijeenkomst

	Breda Beoordeling (39%)	Tilburg Beoordeling (61%)	Totaal Beoordeling
Huisvesten primaire doelgroep	7,1	7,1	7,1
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,0	7,2	7,1
Huisvesten bijzondere doelgroepen	7,1	7,8	7,5
(Des)investeren in vastgoed	6,9	7,3	7,1
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	7,3	7,2
Overige (i.h.k.v. belanghebbendenparticipatie)	7,2	7,0	7,1
Gemiddeld (inclusief scores wethouders)	7,1	7,3	7,2

Huisvesten van de primaire doelgroep

WonenBreborg scoort op het prestatieveld 'huisvesten van de primaire doelgroep' gemiddeld een 7,1. De belanghebbenden vinden de ambitie 'Meer dan 90% van de huurwoningen is financieel bereikbaar voor de huurder' erg belangrijk. Deze ambitie is door een groot deel van de belanghebbenden ook hoog beoordeeld. WonenBreborg maakt deze ambities meer dan waar, 95% van de huurwoningen is financieel bereikbaar. Een enkeling geeft aan dat WonenBreborg inderdaad goed presteert op deze doelstelling, maar dat dit niet als iets bijzonders moet worden gezien, omdat dit de taak is van de corporatie.

Ook de verschillende initiatieven op het gebied van armoedebeleid zijn door enkele belanghebbenden als bijzonder positief ervaren. WonenBreborg levert op dit gebied veel inspanningen. De corporatie wordt geprezen als initiatiefnemer in Tilburg om de woonlastenproblematiek van de lagere inkomens op zowel stedelijk als landelijk niveau onder de aandacht te brengen. Overigens doet WonenBreborg dit samen met collega-corporaties. In Breda krijgt de invoering van het nieuwe woonmarketingsysteem 'Klik voor Wonen' en 'Klik voor Kamer' een hoge beoordeling.

WonenBreburch zorgt ook voor de huisvesting van studenten in beide gemeenten. Hierbij komt zij haar afspraken na. Voor studenten die problemen hebben in hun thuissituatie, zorgt WonenBreburch voor een dak boven het hoofd. Voor de huisvesting van 'normale' studenten zou de corporatie echter iets meer initiatief kunnen tonen.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Het prestatieveld 'Kwaliteit van woningen en woningbeheer' waarden de belanghebbenden gemiddeld met een 7,1. Op dit prestatieveld is aangegeven dat WonenBreburch niet alleen kijkt vanuit het vastgoed, maar ook naar de meerwaarde voor de klant. De belanghebbenden hechten de meeste waarde aan klanttevredenheid. De klanttevredenheid is deels afhankelijk van de kwaliteit van de woningen. Hier laat de corporatie in een aantal gevallen nog steken vallen. Vanuit de huurdersvertegenwoordiging is aangegeven dat in de nieuwbouwwoningen vier jaar na de oplevering nog steeds niet alle problemen zijn opgelost. Ook de prestaties op het gebied van duurzaamheid van de woningen is door een aantal mensen vanuit de huurdersvertegenwoordiging onvoldoende beoordeeld. Het gaat hier om het toepassen van technieken ter bevordering van de duurzaamheid van het bezit. De corporatie heeft een aantal pilots lopen. De nieuwe technieken worden niet door iedere bewoner beheerst. Het is zaak voor de corporatie om te zorgen dat de werkwijze van de technieken goed gecommuniceerd wordt.

Andere belanghebbenden en huurders zijn het hier niet mee eens. Zij vinden de vooruitstrevende houding van WonenBreburch op dit gebied positief. De investeringen in de duurzaamheid van de woningen zullen met name in de toekomst woonlastenbesparing opleveren.

De gemeente Breda vermeldt dat de prestaties op het gebied van energiebesparing stammen uit de tijd dat de Alliantie (2008) is vastgesteld. Toentertijd was het financiële klimaat een stuk gunstiger waardoor de energieambities meer prioriteit hadden. Inmiddels zijn hoge ambities naar beneden bijgesteld.

Huisvesten bijzondere doelgroepen

De belanghebbenden beoordelen de prestaties op het gebied van het huisvesten van bijzondere doelgroepen het hoogst; 7,5. Met name van de belanghebbenden in Tilburg is hier veel waardering voor en enkele belanghebbenden beoordelen de prestaties met een 9 of zelfs een 10. De corporatie staat sympathiek tegenover het huisvesten van de bijzondere doelgroep. De mensen van de organisatie zijn betrokken en met name de ervaringen in bijzondere projecten zijn hoog beoordeeld door de belanghebbenden. Ook het zolang mogelijk zelfstandig laten wonen van senioren ervaren de belanghebbenden als belangrijk

De prestaties: 'zorgen dat zo weinig mogelijk zittende huurders worden uitgezet' zijn de afgelopen jaren verbeterd. Op dit vlak heeft de corporatie veel geïnvesteerd in het voortraject. Hierdoor kan WonenBreburch tijdig ingrijpen als bijvoorbeeld de huurconsultanten problemen signaleren. Samenwerking met welzijnspartijen is hierbij belangrijk.

Een corporatie heeft een maatschappelijke missie: mensen met onaangepast gedrag toch huisvesten zonder overlast te veroorzaken voor de omgeving. De corporatie biedt veel hulp aan haar huurders, dit is positief maar aan de andere kant zou de corporatie meer de zelfredzaamheid van de huurder kunnen bevorderen. Vanuit de huurders is aangegeven dat het huisvesten van bijzondere doelgroepen kan botsen met de leefbaarheid. Door psychiatrische patiënten in een normale omgeving te plaatsen kan de sociale beleving van de wijk verslechteren. De gewone huurder (de primaire doelgroep) kan overlast ervaren door de aanwezigheid van psychiatrische patiënten. WonenBreburch moet bij het plaatsen van psychiatrische patiënten in de samenleving letten op de leefbaarheid in de wijken.

Desondanks geven andere huurders aan dat ze bij sommige projecten vooraf een beetje huiverig waren, maar dat zij achteraf zeer tevreden zijn over de gerealiseerde projecten. Iedereen heeft recht op een goede woning en het is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van corporaties, zorg- en welzijnsinstellingen, politie en bewoners om de overlast in de wijken proberen te beperken.

Vanuit de GGZ is er behoefte aan eenpersoonsappartementen (50-55m²) voor cliënten. Het aanbod van deze type woningen is bij WonenBreborg minimaal. Er wordt benadrukt dat integrale benadering bij projecten voor de specifieke doelgroep is vereist. Dit verloopt volgens merendeel van de belanghebbenden goed.

(Des)investeren in vastgoed

(Des)investeren in vastgoed is door de belanghebbenden met een 7,1 gewaardeerd. Over het algemeen zijn de belanghebbenden tevreden over het presteren van de corporatie op dit gebied. Bij het prestatieveld (des)investeren in vastgoed hechten de belanghebbenden veel waarde aan de herijking van de ontwikkelingsvisie Heuvel '2010-2015'. De focus en prestaties op een aantal kwetsbare wijken (Heuvel, Driesprong en Geeren-Noord) in Breda en de planontwikkeling 'De Heikant' in Tilburg is door een aantal belanghebbenden als bijzonder positief aangemerkt.

De belanghebbenden waarderen het feit dat de corporatie zaken uit handen durft te geven. WonenBreborg investeert in de zaken waar ze goed in is, maar taken die anderen beter kunnen besteedt ze uit. De corporatie beoordeelt bij de realisatie van een project wie welke taak het beste kan oppakken. Samen met andere partijen kijkt WonenBreborg hoe in de toekomst bepaalde zaken kunnen worden opgepakt.

Met name huurders zien de nieuwbouw van huurwoningen als belangrijk en zij ervaren de sloop van huurwoningen vaak als onnodig. Wat hen betreft kunnen deze woningen beter gerenoveerd worden.

Kwaliteit van wijken en buurten en huurdersparticipatie

De kwaliteit van wijken en buurten is over het algemeen ruim voldoende gewaardeerd door de belanghebbenden en scoort gemiddeld een 7,1. Het merendeel van de belanghebbenden waardeert de prestaties op het gebied van kwaliteit van wijken en buurten.

Met name de politie (Tilburg) is erg tevreden over het presteren van de corporatie op gebied van leefbaarheid en veiligheid. WonenBreborg is flexibel, betrokken en initiatief nemend. De aanpak in Stokhasselt (Pucciniflat) is een project dat veel lof krijgt van de belanghebbenden uit Tilburg.

Hier is echter wel opgemerkt dat de corporatie meer focus mag aanbrengen, door bijvoorbeeld duidelijk te maken waarin ze wel en niet investeert. Enkele belanghebbenden vragen zich af of de corporaties (in het algemeen) wel weten wat er precies onder leefbaarheid wordt verstaan.

Soms lijkt het of de corporaties alles oppakken wat hen gevraagd/opgelegd wordt. WonenBreborg moet duidelijk voor ogen houden waarvoor zij verantwoordelijk is. Corporaties (in het algemeen) pakken volgens een aantal belanghebbenden nu meer op dan ze zouden moeten doen. Er zijn veel verschillende partijen op het maatschappelijk vlak actief, die allemaal investeren in leefbaarheid. Deze activiteiten zijn vaak niet op elkaar afgestemd, waardoor soms belangrijke zaken blijven liggen (bijvoorbeeld bij vernieling). In samenwerking met elkaar moeten afspraken gemaakt worden over de verantwoordelijkheid.

Overige (i.h.k.v. belanghebbendenparticipatie)

Gemiddeld genomen waarderen de belanghebbenden dit onderdeel met een 7,1 en zijn ze tevreden over de prestaties van de corporatie op dit gebied. WonenBreburg biedt veel ondersteuning en advisering aan de bewonerscommissies. Hier zijn zichtbaar investeringen gedaan. Een aantal huurdersafgevaardigden geeft echter aan dat de corporatie op dit onderdeel haar prestatie kan verbeteren. Er wordt opgemerkt dat het lastig is voldoende geschikte mensen te motiveren om bij te dragen aan de huurdersparticipatie. Huurders vinden het belangrijk betrokken te zijn/blijven bij de ontwikkelingen van WonenBreburg.

4.3.4 Algemene Indruk en boodschap

De belanghebbenden hebben een positieve algemene indruk van de corporatie en beschrijven WonenBreburg als een degelijke en betrouwbare corporatie met een sociaal gezicht. WonenBreburg heeft aandacht voor haar doelgroep. Als de corporatie iets oppakt, pakt ze ook door en maakt ze het af.

In de samenwerking is zij een constructieve oplossingsgerichte partner en verliest haar huurders niet uit het oog. De corporatie maakt haar positie in de stad op het gebied van wonen voor de kwetsbare inwoners meer dan waar. Echter, door het veranderende financiële klimaat loopt een aantal ambities iets terug en is af en toe meer dynamiek wenselijk.

De corporatie is met de goede dingen bezig. Het is een maatschappelijk breed georiënteerde corporatie, dit blijkt uit de herstructureringsresultaten in een aantal kwetsbare wijken waar WonenBreburg zowel fysiek als maatschappelijk investeert. Wel zou de corporatie zich meer kunnen focussen. Die focus moet volgens een groot deel van de belanghebbenden met name nog meer op de lage inkomens en de bijzondere doelgroepen liggen. Het lijkt af en toe of ze alles wil oppakken. De corporatie loopt hierdoor het risico dat ze dingen overhaast toezeggen of dat ze niet alles goed/voldoende kunnen uitvoeren. Sommige problemen zou de corporatie samen met andere partijen kunnen tackelen (met name op het gebied van zorg en overlast).

Op het gebied van speciale doelgroepen en studentenhuysvesting vindt een aantal belanghebbenden WonenBreburg af en toe behoudend. Vanuit enkele zorgpartijen is vraag voor meer aandacht voor de psychiatrische doelgroep en dak- en thuislozen. Het maatwerk in de zorg laat soms te wensen over. De corporatie mag meer accent leggen op ondersteuningsinitiatieven.

Niet alle belanghebbenden zijn op de hoogte hoe de corporatie omgaat met de invloed vanuit de overheid. Het is niet duidelijk hoe WonenBreburg anticipeert op veranderingen in het overheidsbeleid. Daarnaast is het voor belanghebbenden misschien zinvol te weten welke relatie/prestatieafspraken WonenBreburg met andere belanghebbenden heeft. Dit kan zorgen voor meer begrip, bijvoorbeeld bij de keuze waarom de corporatie investeert in een bepaald project.

Automerik

De belanghebbenden is gevraagd de corporatie te vergelijken met een automerk. Niet alle belanghebbenden kunnen WonenBreburg vergelijken met een automerk. Degenen die wel een automerk hebben genoemd, vergeleken de corporatie met:

- Opel (8x): degelijk en goed presterend, betrouwbaar, maar stiekem ook steeds meer innovatief (gelukkig geen Maserati) en zonder poeha;
- Volkswagen (4x): goed en betrouwbaar;
- Volvo(4x): betrouwbaar, veilig en bestand tegen een stootje. Oude Volvo station; degelijk maar ook een beetje log.
- Diesel: duurt even voordat ze op gang komen, maar dan buffelt ze ook door;

- Skoda (3x): degelijk, niet luxe en betrouwbaar;
- Ford (2x) Fiësta: sterke mensen als directie;
- Mercedes (2x); degelijk en betrouwbaar;
- Stevige en comfortabele auto (goed onderhouden);
- Audi: vooruitstrevend en betrouwbaar;
- Landrover;
- Peugeot: middenklasse, kan beter maar is niet altijd noodzakelijk;
- Toyota: rijdt altijd is betrouwbaar en zuinig;
- Een Japanse auto: niet spectaculair, maar wel degelijk en betrouwbaar.

De belanghebbenden vergelijken WonenBregburg vooral met een middenklasse auto. De omschrijvingen die het meest zijn gegeven zijn betrouwbaar en degelijk.

Boodschap

Tot slot is aan de belanghebbenden gevraagd een boodschap aan WonenBregburg mee te geven. De meest gehoorde boodschap van de belanghebbenden in zowel Breda als Tilburg is: 'Ga zo door'. De corporatie moet vooral doorgaan, of indien mogelijk nog meer aandacht schenken aan de huisvesting voor lage en middenlage inkomensgroepen. WonenBregburg moet, ondanks de bezuinigingen, betrokken blijven bij de primaire doelgroep. Andere boodschappen die vanuit de belanghebbenden komen zijn:

- Kleiner denken als het gaat om versterken cohesie. Liever meer cohesie op straat- en wijkniveau dan op stadsniveau.
- Nog duidelijker sturen op ontwikkelingen in de maatschappij.
- Graag in de toekomst (meer) discussie over reële verwachtingen en gedeeld risicodragerschap.
- Betrek zorg/welzijnspartijen in thema's als leefbaarheid en blijf de betrouwbare partner die je bent.
- Meer focussen, meer visie. Dit geldt niet alleen de voor corporatie. We moeten 'met z'n allen' meer focussen.
- Blijf betrokken bij je huurders en groei er niet bovenuit.
- Laat de schaal en de daarbij horende 'systeemwereld' de leefwereld niet teveel overheersen, ruimte voor hart en ziel houden. WonenBregburg is een grote organisatie. Dit heeft voordelen, bijvoorbeeld op het gebied van efficiëntie, maar de corporatie heeft ook te maken met meer tussenlagen en langere lijnen. De verbinding tussen werkvloer en directieniveau moet verbeterd worden. Werkvloer is niet altijd op de hoogte van de ambities en afspraken op directieniveau.
- Blijf vooral ook focussen op leefbaarheid en systematiek in maatschappelijke ambities
- Ruimere openingstijden en vooral bereikbaar zijn in het weekend bij calamiteiten.
- Let op dat er niet te veel maatschappelijke taken op het bordje komen van WonenBregburg (of corporaties in het algemeen).
- Minder slopen (geldt voor alle corporatie in Breda).
- 1) doorgaan met inschakelen ontwikkelaars/aannemers; 2) projectontwikkeling zoveel mogelijk bij één partij leggen; 3) Driesprong doorpakken.
- De taakstelling wordt steeds meer: " terug naar de kernactiviteiten sociale huursector". Vergeet niet de maatschappelijke functies die corporaties nu hebben.
- Aandacht blijven houden voor huisvesting bijzondere doelgroepen
- Tijdige signalering (vroegtijdig stadium) van problematisch woongedrag.
- Actief benaderen van zorg- en welzijnsinstellingen.
- Verras je belanghebbenden eens aangenaam. Kijk als corporatie wat je kunt brengen in de samenleving!
- Loop iets meer voorop, door meer innovatie toe te passen en krachtiger in te zetten op ontwikkelingen.

4.4 Prestaties en beoordeling

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van WonenBreburg ruim voldoende. De belanghebbenden uit het werkgebied Tilburg waarderen gemiddeld genomen de prestaties van WonenBreburg iets hoger dan de belanghebbenden uit Breda.

De belanghebbenden beschrijven WonenBreburg als een betrouwbare en degelijke corporatie, met oog voor haar doelgroep. De corporatie wordt gezien als een samenwerkende- en oplossingsgerichte partner. De samenwerking wordt over het algemeen als goed gewaardeerd. Wel geeft een aantal belanghebbenden aan dat de verbinding tussen de directie en de werkvloer verbeterd kan worden. De doorvertaling van afspraken op directieniveau vindt niet altijd (of niet tijdig) zijn weg naar de mensen op de werkvloer. Zij zijn vaak minder goed geïnformeerd. Door de grote omvang van de corporatie komt WonenBreburg soms als een ietwat bureaucratische organisatie over, maar dit wordt min of meer geaccepteerd gezien de grootte.

Hoewel de corporatie zich de afgelopen jaren heeft ingezet voor de kwetsbare doelgroep en het op orde maken van wijken, heeft ze ook te maken met het veranderende financiële klimaat. Hierdoor loopt een aantal ambities iets terug. De belanghebbenden merken op dat de corporatie zich meer moet focussen. Af en toe lijkt het of ze alles wil oppakken. WonenBreburg moet zich blijven oriënteren op de lage inkomens en de bijzondere doelgroepen.

5 Presteren naar Vermogen

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de beoordeling van de vermogenspositie van de corporatie en de wijze waarop dit vermogen wordt aangewend. Door middel van deze aanpak heeft Ecorys mede een beeld opgebouwd ten aanzien van de mate waarin de corporatie 'in control' is op dit onderdeel. Dit onderdeel is langs vier invalshoeken beoordeeld:

- Financiële continuïteit;
- Financieel beheer;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

5.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf wordt gekeken of WonenBregburg haar financiële continuïteit voldoende heeft gewaarborgd, waardoor zij langdurig in staat is om haar maatschappelijke functie te continueren. Hierbij kijken we naar vermogenspositie, middelen en sturing op kasstromen.

5.2.1 Vermogenspositie

Continuïteitsoordeel: Door middel van het continuïteitsoordeel worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. Op basis van de ingediende prognosegegevens 2011-2015 concludeert het Centraal Fonds Volkshuisvesting dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van WonenBregburg. In de voorgaande jaren heeft WonenBregburg tevens een A-oordeel ontvangen.

Solvabiliteitsoordeel: Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2010 en de berekende waarde van het risico ultimo 2010, krijgt WonenBregburg een voldoende solvabiliteitsoordeel. Dit betekent dat de corporatie financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop. Ook in voorgaande jaren was er sprake van een positief solvabiliteitsoordeel.

WonenBregburg heeft voor zichzelf de doelstelling geformuleerd dat de solvabiliteit maximaal 10% boven de ondergrens van het volkshuisvestelijke vermogen ligt zoals dat door het CFV wordt gepresenteerd.

Waardering

WonenBregburg stuurt bij investeringsbeslissingen op marktwaarde en rendement. De corporatie geeft aan dat als ze alleen op basis van bedrijfswaardes, onrendabel toppen en operationele kasstromen zou sturen, ze een minder goed beeld heeft van de bedrijfseconomische resultaten en kosten van het beleid. De marktwaarde geeft aan wat de externe partij bereid is te betalen bij overname van het vastgoed. De visitatiecommissie is van mening dat WonenBregburg hiermee een duidelijk signaal afgeeft dat zij de marktontwikkelingen constant in de gaten houdt en zich niet alleen laat leiden door cijfers. Het mag duidelijk zijn dat dat als zeer positief wordt ervaren.

5.2.2 Middelen

Kredietwaardigheid: In december 2011 heeft WSW de kredietwaardigheid en het faciliteringsvolume afgerond. WSW heeft aan de hand van de prognose voor de geplande investeringen 2011 en de herfinanciering 2012 en 2013 een faciliteringsvolume van € 204 miljoen vrijgegeven. In de loop van 2011 was tot een bedrag van € 135 miljoen hierover beschikt (waarvan € 81 miljoen de stortingsdatum lij in 2012 of 2013).

5.2.3 Sturen op Kasstromen

De corporatie stuurt op een positieve operationele kasstroom. Jaarlijks beschrijft WonenBregburg in de begroting de ontwikkeling van de solvabiliteit en de kasstromen. In de kasstromen maakt de corporatie onderscheid naar:

- Kasstroom uit operationele activiteiten;
- Kasstroom uit investeringsactiviteiten;
- Kasstroom uit (des-)investeringskasstromen;
- Kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Operationele kasstroom

Zoals aangegeven toetst het WSW corporaties op de ontwikkeling van de operationele kasstromen, waarbij een corporatie minimaal in staat moet zijn in de eerste vijf jaar 2% van de leningen af te kunnen lossen vanuit de operationele kasstroom. De doelstelling van WonenBregburg op dit gebied is dat de operationele kasstroom voldoende is voor de realisatie van de voorgenomen activiteiten op basis van de WSW-normering.

WonenBregburg heeft gedurende de visitatieperiode gestuurd op het op orde krijgen van de operationele kasstroom. De operationele kasstroom moet voldoende zijn voor de realisatie van de door WonenBregburg voorgenomen activiteiten op basis van de WSW-normering. De kredietcrisis heeft een nadelig effect op de operationele kasstroom, desondanks prognosticeert WonenBregburg dat, zoals aangegeven in de onderstaande tabel, de ruimte in operationele kasstroom vanaf 2011 weer positief is.

Tabel 5.1: Operationele kasstroom

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Operationele kasstroom	6.229	27.423	24.336	27.057	27.810	22.761
Genormeerde aflossing WSW 2%	15.322	16.874	18.374	19.936	19.931	19.655
Ruimte in operationele kasstroom	9.093-	10.549	5.962	7.121	7.879	3.106
Norm operationele kasstroom		1.000	1.500	2.000	2.500	3.000

Begroting 2011

Loan to value

De Loan to Value geeft de verhouding aan tussen het totale leenbedrag en de zekerheden die daar tegenover staan. Voor zowel 2009 als 2010 bedraagt de Loan to value (langlopende schulden / WOZ waarde) bij WonenBregburg 20%. Dit is lager dan de maximaal toegestane loan to value (WSW) van 50%.

Rentedekkingsgraad

In tabel 5.3 is de rentedekkingsgraad van WonenBregburg vergeleken voor de periode 2007 tot en met 2010. De rentedekkingsgraad geeft aan in welke mate de rentelasten gedekt kunnen worden. Bij WonenBregburg schommelt de rentedekkingsgraad over de periode. In 2008 bedraagt de rentedekkingsgraad 1,0 en ligt daarmee lager dan de vastgestelde norm van 1,3. De rentedekkingsgraad stijgt de daaropvolgende jaren en komt in 2010 op 1,9 te liggen. Hoe hoger de

ratio, des te kleiner is het risico dat de corporatie de renteverplichtingen niet kan nakomen. De visitatiecommissie is tevreden met de stijgende rentedekkingsgraad.

Tabel 5.2: Rentedekkingsgraad 2007 t/m 2010

	2007	2008	2009	2010
WonenBreburg	1,3	1,0	1,3	1,9
Referentie	1,8	1,4	1,5	1,8
Landelijk	1,8	1,5	1,5	1,8

Bron: Corporatie in perspectief, WonenBreburg, analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting 2011

Rendementseis

WonenBreburg heeft als uitgangspunt voor financiële sturing dat er voldoende rendement bereikt wordt op haar eigen vermogen, zodat de corporatie het gewenste beleid kan uitvoeren en een solvabiliteit realiseert die continuïteit garandeert. De corporatie streeft een zodanige liquiditeitsontwikkeling na dat alles wat ze wil bereiken ook gefinancierd kan worden. De visitatiecommissie kan slechts instemmen met een dergelijk uitgangspunt.

5.3 Financieel beheer

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

5.3.1 *Planning en controle cyclus*

Het financieel beleid van WonenBreburg is gericht op het mogelijk maken van investeringen, terwijl de continuïteit gewaarborgd blijft. De corporatie wil voldoen aan de minimale solvabiliteitspercentage van het CFV en aan de eisen van het WSW. Omdat het sturen op externe eisen tot suboptimale beslissingen kan leiden stuurt WonenBreburg bovendien ook op ontwikkelingen van de marktwaarde en de rendementen.

Aanwezige documenten in de plannings- en controlcyclus:

- Financiële doelstellingen meerjarenbeleidsplan;
- Meerjarenbegroting en begroting;
- Formele kaders uit het treasurystatuut, uitgewerkt in treasuryjaarplannen;

De monitoring van de financiële doelstellingen verloopt via

- Maandrapportage;
- Kwartaalrapportage;
- Jaarverslag.

Financiële kaders meerjarenbeleidsplan 2009-2012 'Energie in wonen'

WonenBreburg heeft het volgende uitgangspunt van financiële sturing genoteerd: 'het bereiken van voldoende rendement op het eigen vermogen'. In het ondernemingsplan zijn de volgende doelstellingen geformuleerd om het bovenstaande te bereiken:

- continuïteit door het realiseren van de noodzakelijke solvabiliteit;
- realiseren wat de corporatie beoogt door een passende liquiditeitsontwikkeling;
- zichtbaar maken wat de financiële resultaten zijn van de vastgoedexploitatie en maatschappelijke inzet.

Treasurystatuut (2009)

Het doel van het treasurystatuut van WonenBregburg is een formeel kader voor alle activiteiten op het gebied van treasury binnen de corporatie. Het statuut beschrijft de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het gebied van treasury bij WonenBregburg. Daarnaast zijn de geldende beleidskaders vastgesteld. De hoofddoelstelling van WonenBregburg op het gebied van treasury is: "Het helpen waarborgen van de financiële continuïteit in brede zin."

De belangrijkste afgeleide doelstellingen daarvan zijn:

- Bewaken en zekerstellen van de financierbaarheid door tijdige en voldoende toegang tot de geld- en kapitaalmarkt op zowel korte als lange termijn;
- Realiseren van passende financieringslasten door het minimaliseren van rentekosten en maximaliseren van renteopbrengsten;
- Signaleren, spreiden en reduceren van renterisico's;
- Signaleren, spreiden en reduceren van beleggingsrisico's;
- Onderhouden van goede investor relations met bestaande en potentiële financiers

Begin 2012 heeft WonenBregburg haar Treasurystatuut vernieuwd. Naast de bovengenoemde aandachtspunten zijn de volgende punten toegevoegd:

- Signaleren, spreiden en reduceren van herfinanciering;
- Zorgdragen voor kosteneffectief en efficiënt betalingsverkeer.

Behalve het treasurystatuut bestaat het treasurybouwwerk uit een treasuryjaarplan en een treasury-uitvoering. In de treasuryjaarplannen zijn de volgende relevante aandachts- en actiepunten opgenomen:

- Financierbaarheid (liquiditeitenplanning);
- Rente- en risicomangement;
- Vervroegde aflossingen en contractuele renteaanpassingen leningen;
- Rentevisie en rentedoelstelling;
- Financierings- en beleggingsstrategie;
- Financierings- en beleggingsstrategie;
- Financiering van verbindingen.

Begroting 2011: Financieringsmiddelen

De rentelasten van de opgenomen financieringsmiddelen zijn een belangrijk onderdeel van de bedrijfskosten. WonenBregburg bepaalt de, afhankelijk van de gangbare rentetarieven en inschattingen van de rente ontwikkelingen, voorwaarden van de aan te trekken financieringsmiddelen.

Bij het aantrekken van financieringsmiddelen hanteert de corporatie de onderstaande uitgangspunten:

- flexibiliteit. WonenBregburg streeft flexibiliteit na in zowel de rente exposure alsmede looptijden waarbij rekening wordt gehouden met de stand van de rentetarieven waarbij onder gunstige marktomstandigheden lange(re) rentevast perioden zullen worden vastgelegd;
- een evenwichtige spreiding tussen financiering met kortlopende en langlopende middelen waarbij afhankelijk van de rentestand de keuzes gemaakt worden;
- bij aanwijsbare structurele overliquiditeit worden deze aangewend voor (vervroegde) aflossingsmogelijkheden;
- er worden geen open posities ingenomen in de afdekking van rente risico's.

Realisatie index

De realisatie-index geeft het verschil weer tussen de door de corporatie opgegeven prognoses en feitelijke realisatie van nieuwbouw-, sloop- en verkoopprojecten. De indices bieden inzicht in de mate waarin de corporatie realiseert wat zij zich in haar prognoses heeft voorgenomen. Uit de tabel blijkt dat WonenBregburg de geprognosticeerde cijfers voor nieuwbouw minder waarmaakt dan het landelijk gemiddelde. Wat betreft sloop en verkoop van woningen presteert de corporatie beter dan het landelijk gemiddelde.

Tabel 5.3 Realisatie-index, 2007-2010

	WonenBregburg	Landelijk
Nieuwbouw	42%	60%
Sloop	64%	45%
Verkoop	88%	66%

Bron: CiP (2011), WonenBregburg, Centraal Fonds Volkshuisvesting

De CFV gegevens kijken tot 2010. Als er wordt gekeken naar de nieuwbouwprestaties van WonenBregburg gedurende de visitatieperiode (2008 tot en met 2011) en de daar bijhorende prognoses blijkt dat de corporatie met name in 2011 een enorme inhaalslag heeft gemaakt. Hierdoor komt de realisatie-index voor de periode 2008-2011 hoger te liggen. Daarnaast geeft de corporatie aan bij het opstellen van plannen zelf uit te gaan van een realisatie-index van 60%. Dit doet ze om zichzelf ambitieus en scherp te houden. Het nadeel is dat de corporatie op deze manier wel hoge verwachtingen schept bij haar belanghebbenden.

Sturing Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen ziet er op toe dat de procedures en richtlijnen van de (totstandkoming van de) financiële verslaglegging worden nageleefd. Binnen de Raad is dit de verantwoordelijkheid voor de auditcommissie, deze bestaat uit twee leden. De auditcommissie heeft overleg met de externe accountant.

De auditcommissie stelt een agenda op voor de vergaderingen en maakt na de bijeenkomst een verslag. Deze notulen komen aan de orde gedurende RvC-vergaderingen. De auditcommissie komt normaliter vier maal per jaar bijeen. Onderwerpen die de afgelopen jaren aan de orde zijn gekomen zijn vooral thema's op het financiële, fiscale en control-technische vlak.

Accountantsoordeel

WonenBregburg heeft gedurende de visitatieperiode een positieve accountantsbeoordeling ontvangen. In 2011 is de accountant te spreken over de verdere uitbreiding van de periodieke informatievoorziening, door middel van kwartaalrapportages op het gebied van projectinformatie en ontwikkelingen in de samenwerkingsverbanden. Wel geeft de accountant aan dat de informatievoorziening van de ontwikkeling van de (dagelijkse) onderhoudskosten verbeterd kan worden. De beide vestigingen besteden veel aandacht aan de voorbereiding van diverse nieuwbouw en grootonderhoud projecten. De wijze waarop de informatie-uitwisseling plaatsvindt, kan op een meer eenduidige wijze plaatsvinden.

WonenBregburg volgt de mogelijke risico's die de economische crisis met zich meebrengt actief en de informatieverstrekking aan de Raad van Commissarissen vindt op adequate wijze plaats. WonenBregburg heeft in 2011 een zogenaamde stress-test ontworpen, om verslechterde marktomstandigheden te simuleren. In de stress-test zijn de financiële gevolgen van een aantal verslechterde marktomstandigheden doorvertaald. Aan de hand van drie scenario's maakt WonenBregburg doorrekeningen op onder andere solvabiliteit en financierbaarheid ter beoordeling van de financiële continuïteit.

5.3.2 Risicomanagement

WonenBregburg geeft aan constant aandacht te besteden aan het beheersen, analyseren en bewaken van de risico's binnen haar activiteiten. De corporatie streeft naar een gezonde balans tussen ondernemerschap en risicomanagement. Voor het monitoren van de risicovelden en de daarbij behorende risicofactoren maakt de corporatie gebruik van de BSC-methode. Hierbij is uitgegaan van de operationele of bedrijfsrisico's en financiële risico's. De corporatie heeft haar reikwijdte vergroot door ook externe risico's als marktrisico's, omgevingsrisico's en maatschappelijke risico's te analyseren.

WonenBregburg is in 2010 begonnen met het organisatieproject 'Risicomanagement'. De corporatie heeft deze systematiek in 2011 geïmplementeerd. Onder begeleiding van de directeur Financiën is een project gestart en in eerste instantie is vooral gekeken naar de risico's betreffende nieuwbouw- en groot onderhoudsprojecten en het bepalen van de effecten op de (financiële) positie van WonenBregburg. In 2012 zal ze de systematiek verder uitbreiden met de inventarisatie van overige operationele en financiële bedrijfsrisico's.

Operationele risico's

De operationele risico's worden binnen de corporatie vooral beheerst door het toepassen van de planning- en controlecyclus, in combinatie met proces- en kwaliteitsmanagement. Door middel van periodieke managementinformatie verkrijgt de corporatie inzicht in de realisatie van haar organisatiedoelstellingen.

Financierings- en renterisico's

In het Treasurystatuut heeft WonenBregburg beleid opgenomen ten aanzien van de beheersing van financierings- en renterisico's. Hierin is het volgende vastgelegd.

- Financieringsrisico: WonenBregburg stuurt continu op voldoende borgingsruimte om voor de uitvoering van haar beleid verzekerd te zijn van de noodzakelijke, externe financiering.
- Renterisico: onder renterisico verstaat de corporatie een korte periode met een extreem hoge rente, waarin sprake is van een aanzienlijke (her)financiering. WonenBregburg neemt de eis van het WSW over: 'Het bedrag waarover een corporatie renterisico loopt vanwege vervolgfianciering of renteherziening wordt geacht maximaal 15% per jaar te zijn, gerekend over het rentedragend vreemd vermogen.'

Tevens streeft de corporatie naar spreiding van het renterisico door:

- te voorkomen dat zich een concentratie van herfinancieringen en/of renteconversies voordoet aan het einde en begin van het kalenderjaar.
- rentevervaldag of data van nieuwe leningen zodanig te kiezen, dat binnen een kalenderjaar rente- en aflossingsverplichtingen gelijkmatig vervallen.

5.4 Doelmatigheid

De mate waarin de corporatie de prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten per verhuureenheid vormen daarvoor in het visitatiereferentiekader de relevante maat. Daarnaast gaat het ook om de focus van de corporatie op het vlak van efficiëntie.

Doelstellingen ter bevordering van de efficiëntie

In 2010 heeft het bestuur van WonenBregburg besloten bezuinigingen door te voeren voor de verbetering van de efficiëntie van de werkorganisatie. In totaal wil WonenBregburg tot besparingen van ca. 15% van het budget komen. De corporatie wil dit bereiken door de loonkosten als

onderdeel van de managementkosten te verlagen door een afname van 50 fte's in de periode 2010-2012. De afname in fte's vindt zoveel mogelijk plaats via natuurlijk verloop. Deze maatregelen passen bij het meerjarenbeleidsplan en zijn vertaald in de begroting. De corporatie ligt op schema voor wat betreft de maatregelen. Dit is terug te zien in de eerste resultaten, waarbij de bedrijfslasten in 2010 en 2011 zijn gedaald. De corporatie verwacht dat deze nog verder zullen afnemen.

Daarnaast geeft de corporatie aan dat als het de efficiëntie ten goede komt ze kiest voor samenwerking. Bij samenwerking kijkt de corporatie of deze in relatie staat met de doelstellingen en een meerwaarde opleveren. De samenwerking kan plaatsvinden op het vlak van wonen, welzijn, zorg en sociale ontwikkeling.

Efficiëntie

De netto bedrijfslasten per verhuureenheid liggen in de periode 2007-2009 hoger dan de benchmark. Tevens is in deze periode sprake van een stijging. In 2010 heeft WonenBregburg maatregelen getroffen om de efficiëntie van het bedrijf te verbeteren. Dit is terug te zien in de tabel, de bedrijfslasten zijn in 2010 bij WonenBregburg fors afgenomen waardoor ze lager dan de benchmark komen te liggen.

De personeelskosten per full time employment (fte) zijn lager in vergelijking met de referentiegroep en het landelijk beeld. Wel heeft de corporatie relatief veel personeel in dienst; het aantal verhuureenheden per fte is laag. Zoals eerder aangegeven vindt tot 2012 een bezuiniging plaats door een afname van het aantal fte. De verwachting is dat dit de bedrijfslasten nog verder ten goede komt.

Tabel 5.4: Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid

	2007	2008	2009	2010	Toename (%)
WonenBregburg	1.426	1.469	1.566	1.315	-7,8
Referentiegroep	1.286	1.406	1.503	1.416	10,1
Landelijk	1.249	1.340	1.396	1.355	8,4%

Bron: Corporatie in Perspectief, WonenBregburg, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2011

Tabel 5.5: Netto bedrijfslasten, personeelskosten en vhe per fte

	WonenBregburg	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten per VHE	1.315	1.416	1.355
Personeelskosten per fte	60.733	61.207	63.134
Aantal VHE per fte	65	79	87

Bron: Corporatie in perspectief, WonenBregburg, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2011

5.5 Vermogensinzet

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

Visie inzet middelen naar maatschappelijk rendement

WonenBregburg oriënteert zich op de maatschappelijke opgaven die aan woningcorporaties zijn gesteld. De corporatie richt zich primair op de mensen die moeilijk of helemaal niet in hun huisvesting kunnen voorzien. WonenBregburg wil lokaal maatschappelijke vraagstukken oplossen; het woon- en leefklimaat optimaliseren. De corporatie geeft aan zichtbaar te willen maken wat de financiële resultaten zijn van haar vastgoedexploitatie en maatschappelijke inzet. Mensen moeten

prettig wonen en leven in buurten, wijken en de stad. WonenBregburg heeft in 2008 de volgende kwalificaties geformuleerd voor investeringen in leefbaarheid:

- WonenBregburg investeert alleen in wijken waar zij bezit heeft;
- alleen voor de primaire doelgroep;
- investeringen doet de corporatie alleen of samen.

De aangescherpte kaders bieden WonenBregburg meer houvast. Er wordt een duidelijker focus gelegd en er kan een duidelijke grens worden getrokken. Waar ben je wel en waar ben je niet langer verantwoordelijk voor. Deze scherpte is een positieve ontwikkeling en wordt ook in de wijken bij de consulenten gewaardeerd. Overigens constateert de visitatiecommissie dat WonenBregburg nog immer bij veel projecten betrokken is en wil zijn. Hiervoor bestaat alleen maar waardering. Zij toont daarmee overduidelijk de betrokkenheid bij maatschappelijke noden en neemt haar verantwoordelijkheid als grote corporatie steevast op. De visitatiecommissie waardeert de inzet van WonenBregburg.

Visie en doelstellingen vergroten vermogen

WonenBregburg heeft goed zicht op het beoogde economisch rendement op het eigen vermogen en de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen. Ten aanzien van het vergroten van vermogen neemt de verkoop van woningen een belangrijke positie in. De verkoop van woningen is nodig voor het dekken van onrendabele investeringen, zoals bijvoorbeeld nieuwbouw en investeringen in leefbaarheid.

In het meerjarenbeleidsplan 2009-2012 heeft WonenBregburg de ambitie geformuleerd om 1.400 woningen te verkopen. In de jaarplannen is deze ambitie bijgesteld naar ca. 200 woningen per jaar. Om het verkooprisico te beperken, heeft de corporatie in 2009 het aantal woningen dat bij mutatie in aanmerking komt voor verkoop uitgebreid. Dankzij de uitbreiding van de verkoopvijver is het aantal verkochte woningen in 2010 toegenomen.

Ook door middel van huurverhogingen kan de corporatie haar vermogen vergroten. WonenBregburg hanteert een inflatievolgend huurbeleid, waarbij de huurverhoging gelijk is aan het inflatiepercentage over het voorgaande jaar. Bij mutatie probeert WonenBregburg zoveel mogelijk de streefhuur (afhankelijk van de woningkwaliteit) bij de nieuwe huurders in rekening brengen.

In 2010 heeft WonenBregburg een nieuw huurprijsbeleid geformuleerd. Hierin geeft de corporatie aan de huurprijzen van studentenkamers op goede locaties (die populair zijn bij studenten) verhogen.

Maximale inzet van vermogen voor maatschappelijke prestatie

Om meer transparantie te krijgen in de relatie tussen investeringen, maatregelen en effecten is WonenBregburg in 2009 aan de slag gegaan met het voorbereiden van een maatschappelijke effectenkaart. De effectenkaart is een communicatiemiddel om snel en duidelijk (aan de buitenwereld) te laten zien hoe ver de corporatie is met het bereiken van de beoogde maatschappelijke effecten. In de effectenkaart is in een oogopslag zichtbaar welke maatregelen de corporatie heeft getroffen en welke kosten hiermee gemoeid zijn.

Om een beeld te geven van de inzet van het vermogen in de afgelopen en komende jaren (waar geeft de corporatie haar geld aan uit) wordt hieronder een beschrijving gegeven van de investeringen die WonenBregburg heeft gedaan in de bestaande voorraad en leefbaarheid en wordt een beeld geschetst van de nieuwbouwplannen. WonenBregburg wordt vergeleken met zowel de referentiegroep als met het gemiddelde in Nederland. Daarnaast wordt een toelichting gegeven op deze cijfers.

Investerings in de bestaande voorraad

De totale uitgaven aan onderhoud zijn hoger dan de uitgaven die de corporaties in de referentiegroep en landelijk gemiddeld hebben. Dit is toe te schrijven aan de hogere uitgaven voor planmatig onderhoud. Daar tegenover staan lagere uitgaven als het gaat om klachten- en mutatie onderhoud. Opvallend is dat de planmatig onderhoudsuitgaven in de periode 2007 tot en met 2009 hoog zijn, gevolgd door een daling in 2010. De corporatie geeft aan dat bij onderhoud bewust is gekeken hoe bedrijfsprocessen verbeterd kunnen worden. Dit kan bijvoorbeeld door de beide vestigingen samen te laten optrekken bij het mutatieproces en door een efficiënter en effectievere procesbeschrijving. Momenteel is WonenBregburg bezig met de evaluatie van aannemers.

Ten aanzien van woningverbetering kan vastgesteld worden, dat WonenBregburg per verbeterde wooneenheid significant meer uitgeeft dan corporaties in de referentiegroep en zeker meer dan het landelijk gemiddelde aangeeft.

Tabel 5.6: Onderhoudskosten WonenBregburg 2007-2010

Onderhoud	In €vhe			In €vhe 2010		
	2007	2008	2009	Corporatie	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	292	261	266	281	358	306
Mutatieonderhoud	215	209	227	194	239	195
Planmatig onderhoud	1.123	1.449	1.315	978	725	821
Totaal	1.631	1.920	1.808	1.458	1.322	1.322

Bron: CiP (2011), WonenBregburg, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Tabel 5.7: Woningverbetering WonenBregburg, 2007-2010

Woningverbetering	In €vhe			In €vhe 2010		
	2007	2008	2009	Corporatie	Referentie	Landelijk
X € 1.000	15.778	12.900	12.836	28.079	16.232	10.576
Aantallen woningen	1.594	740	511			

Bron: CiP (2011), WonenBregburg, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Investerings in nieuwbouw

Door middel van de cijfers in de onderstaande tabel kan de dynamiek in de woningvoorraad worden weergegeven. De cijfers in de tabel zeggen iets over hoe actief de corporatie is. WonenBregburg realiseerde van 2008-2010 nagenoeg evenveel nieuwbouwhuurwoningen als de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. In deze periode ligt het percentage gesloopte huurwoningen iets hoger dan de benchmark. De dynamiek in aan- en verkoop en nieuwbouw koopwoningen ligt lager dan zowel de referentiegroep als het landelijk gemiddelde.

Tabel 5.8: Nieuwbouw en mutaties in het bezit, 2008-2010 en 2011-2015 (jaargem. in % voorraad 2010)

	Realisatie 2008-2010			Prognose 2011-2015		
	Corporatie	Referentie	Landelijk	Corporatie	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	1,0	0,9	1,0	1,6	1,0	1,1
Sloop huur	1,2	0,8	0,6	1,2	0,8	0,6
Aankoop huur	0,3	1,3	0,8	0,1	0,2	0,3
Verkoop huur	0,7	1,7	1,1	0,7	0,7	0,7
Nieuwbouw koop	0,4	0,5	0,5	1,3	0,8	0,7

Bron: CiP (2011), WonenBregburg, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Wanneer naar de prognose gekeken wordt, blijkt dat WonenBregburg zich gaat concentreren op nieuwbouw huur- en koopwoningen en sloop van huurwoningen. Op deze aspecten liggen de

voornemens van WonenBregburg een stuk hoger dan de corporaties in de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

Uitgaven leefbaarheid

De uitgaven voor leefbaarheid zijn in de CFV-gegevens gesplitst in sociale en fysieke activiteiten. Het totaal aan leefbaarheidsuitgaven ligt een stuk hoger dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Dit is toe te schrijven aan de hoge uitgaven voor sociale activiteiten. De uitgaven voor de fysieke activiteiten liggen lager dan de benchmark.

Tabel 5.9: Uitgaven Leefbaarheid (Realisatie in € per woongelegenheid 2010)

	WonenBregburg	Referentiegroep	Landelijk
Sociale activiteiten	148	96	67
Fysieke activiteiten	34	51	54
Totaal	181	146	120

Bron: CiP (2011), WonenBregburg, Centraal Fonds Volkshuisvesting

De uitgaven voor leefbaarheid bevinden zich vooral op wijkniveau. De corporatie investeert veel in leefbaarheid door bijvoorbeeld in de schoonmaak van wijken/buurtten (met bewoners en kinderen) en 'achter de voordeur' bezoeken van de woonconsulenten. WonenBregburg staat voor 'Wijken op orde', door bij te dragen aan de herstructurering van een aantal wijken, met aandacht voor de sociale ontwikkeling van mensen in achterstandssituaties.

In de jaarverslagen worden alle activiteiten die WonenBregburg uitvoert op het gebied van leefbaarheid uitvoerig beschreven per vestiging.

5.6 Prestaties en beoordeling

Het beoordelingschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor WonenBregburg resulteert het volgende beeld:

Tabel 5.10: Beoordelingschema Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Situatie bij corporatie	Beoordeling (cijfer)	Weging	Gewogen gemiddelde
Financiële continuïteit			20%	7,3
Vermogenspositie	WonenBregburg heeft een A1-oordeel, een voldoende solvabiliteitsoordeel en hanteert een beredeneerde vermogensdoelstelling.	8		
Liquiditeit	De kredietwaardigheid van WonenBregburg is positief, jaarlijks toont de corporatie met berekeningen aan dat zij voldoet aan de normen van het WSW.	7		
Integrale kasstromen	WonenBregburg heeft gedurende de visitatieperiode gestuurd op het op orde krijgen van de operationele kasstroom.	7		
Financieel beheer			20%	7
Planning- en controlcyclus Treasurymanagement	Het financieel beleid van WonenBregburg is gericht	7		

	<p>investeringen mogelijk te maken, terwijl de continuïteit gewaarborgd blijft. In de meerjarenbegroting heeft de corporatie enkele financiële doelstellingen geformuleerd. Daarnaast is er een financiële meerjarenbegroting en zijn er verschillende risicomangement-documenten.</p> <p>De corporatie heeft in 2009 een nieuw Treasurystatuut opgericht. Jaarlijks werkt de corporatie dit statuut uit in Treasuryjaarplannen.</p>	7		
Doelmatigheid			20%	7
Doelmatigheid	<p>Van 2007 tot en met 2009 liggen de bedrijfslasten hoger dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. In 2010 heeft het bestuur van WonenBregburg bepaald dat een deel van de bezuinigingen plaats zullen vinden door het verbeteren van de efficiency van de werkorganisatie. Dit is terug te zien in de dalende bedrijfslasten in 2010.</p>	7		
Meetpunt	Situatie bij corporatie	Beoordeling (cijfer)	Weging	Gewogen gemiddelde
Vermogensinzet			40%	7,3
Visie op vermogensinzet	<p>De corporatie richt zich primair op de mensen die moeilijk of helemaal niet in hun huisvesting kunnen voorzien. In 2008 heeft WonenBregburg kwalificatie geformuleerd voor investeringen in leefbaarheid.</p>	7		
Visie op verruiming vermogen	<p>WonenBregburg heeft inzicht in de mogelijkheden tot verruiming van haar vermogen.</p>	7		
Maximale inzet	<p>WonenBregburg geeft weer op welke wijze zij haar vermogen zo maximaal mogelijk inzet.</p>	8		
Eindcijfer voor Presteren naar Vermogen (gemiddeld)				7,2

WonenBregburg scoort een ruim voldoende voor Presteren naar Vermogen. Zij zet haar vermogen in voor hen die zelf moeilijk of niet in huisvesting kunnen voorzien. Daarbij neemt WonenBregburg geen onnodige risico's en houdt zij scherp de marktontwikkelingen in de gaten.

Het financieel beleid van WonenBregburg is gericht op het mogelijk maken van investeringen, terwijl de continuïteit gewaarborgd blijft. Omdat het sturen op externe eisen (WSW) tot suboptimale beslissingen kan leiden, stuurt WonenBregburg bovendien ook op ontwikkelingen van de marktwaarde en de rendementen.

WonenBregburg stelt zichzelf kaders waarbinnen geopereerd kan worden. Deze zijn hard en worden dan ook gevolgd. Dit leidt ertoe dat investeringen alleen mogelijk worden als risico's beheersbaar zijn. Vanuit deze attitude doet WonenBregburg echter erg veel en zet zij haar vermogen dan ook voldoende in. De weloverwogen afwegingen die gemaakt worden bij investeringsbeslissingen zorgen ervoor dat de corporatie kan blijven doen waarvoor zij is, het bieden van huisvesting aan hen die dat zelf niet kunnen.

Tijdens de visitatieperiode heeft WonenBregburg gestuurd op het op orde krijgen van de operationele kasstroom. Uit de prognosecijfers voor de aankomende jaren blijkt dat die investeringen succes hebben gehad. De ruimte in operationele kasstroom is vanaf 2011 weer positief.

6 Governance

6.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen veld, waarbij een drietal onderdelen worden beoordeeld:

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimatie.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop WonenBreborg omgaat met de Governance Code en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met de directeur-bestuurder en leden van de Raad van Commissarissen en de bestuurssecretaris.

6.2 Besturing

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

Goed en professioneel planningsproces

In het kader van de maatschappelijke visitatie wordt gekeken naar de gehele beleidscyclus, vanwege de verankering van de maatschappelijke prestaties in de organisatie en de duurzaamheid van het presteren. De visitatie heeft betrekking op de jaren 2008 tot en met 2011 en kijkt, daar waar mogelijk, ook globaal vooruit.

WonenBreborg heeft met input van haar belanghebbenden het meerjarenbeleidplan 2009 – 2012: 'Energie in Wonen' vastgesteld. Hierin zijn de resultaatgebieden en de bijhorende speerpunten voor de desbetreffende periode vastgelegd. De bedrijfsunits(vestigingen) van WonenBreborg hebben vervolgens richtinggevende ondernemingsplannen geformuleerd. De cyclus van de ondernemingsplannen loopt gelijk aan de cyclus van het meerjarenbeleidsplan. Aan de hand van deze ondernemingsplannen stellen de bedrijfsunits jaarlijkse werkplannen op. Hierin zijn de ambities uit het ondernemingsplan geconcretiseerd naar doelstellingen per resultaatgebied en per afdeling. Daarnaast stellen de afdelingen een kadernota op waarin de belangrijkste externe en interne ontwikkelingen worden beschreven. In de kadernota zijn de prioriteiten voor de aankomende jaarcyclus uitgewerkt (planning), alsook de te behalen resultaten ter verantwoording van het betreffende jaar (control). Intern heeft WonenBreborg een besturingsgids opgesteld, waarin ze een overzicht geeft hoe de verschillende beleidsdocumenten tot elkaar staan.

De samenhang van de beleidscyclus is overzichtelijk, al zijn niet alle doelstellingen van WonenBreborg even SMART geformuleerd. Per vestiging is sprake van een eigen vertaling van de beleidscyclus. Lokale vraagstukken en omstandigheden kunnen op die wijze beter gecommuniceerd worden. Hoewel door beide vestigingen de resultaatgebieden worden benoemd, zijn de ambities niet altijd op eenzelfde wijze terug te vinden.

Check

Gedurende de visitatieperiode worden de resultaten van de activiteiten gemonitord door middel van maand- en kwartaalrapportages. WonenBreburg gebruikt deze rapportages voor de interne sturing. Ieder kwartaal leggen het bestuur en management verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. De kwartaalrapportages bevatten Balance Score Cards, waarin WonenBreburg per kwartaal aangeeft hoe de corporatie en de verschillende bedrijfsunits ten opzichte van de norm hebben gepresteerd.

WonenBreburg geeft in het jaarverslag inzicht in haar prestaties en de samenhang met haar meerjarenbeleidsplan en de daarvan afgeleide jaarplannen en begrotingen. De jaarverslagen worden gepubliceerd op de website. Hoewel de doelstellingen van de corporatie op vestigingsniveau zijn geformuleerd, zijn al de jaarverslagen op concernniveau. Wel geeft de corporatie hierin aan wat er op vestigingsniveau is gedaan. De kwartaalrapportages daarentegen zijn zowel op concernniveau als op vestigingsniveau beschikbaar.

Act

WonenBreburg heeft op verschillende manieren ingespeeld op de veranderende economische situatie. Allereerst heeft de corporatie bepaald dat ze haar bedrijfslasten moest verlagen. Dit heeft WonenBreburg gedaan door het terugdringen van het aantal fte's. WonenBreburg behoort tot een van de eerste corporaties die zo intensief heeft ingegrepen bij de verbetering van de bedrijfslasten. Daarnaast heeft de WonenBreburg ingespeeld op de stagnerende verkoop. De corporatie had in haar meerjarenbeleidsplan de ambitie geformuleerd 1.400 woningen te verkopen, omgerekend zou dit betekenen dat ze 350 woningen per jaar moet verkopen. Deze ambitie is in de jaarplannen bijgesteld naar ca. 200 woningen per jaar (voor de beide vestigingen bij elkaar).

Om het verkooprisico te beperken heeft WonenBreburg het aantal woningen dat in aanmerking komt voor de verkoop uitgebreid. Indien woningen die voor de verkoop gelabeld zijn niet verkocht worden dan gaan de woningen in de verhuur. Dit geldt voor zowel nieuwbouw als bestaande bouw. Bij de volgende mutatie bepaalt de corporatie of de woning alsnog verkocht kan worden.

6.3 Intern toezicht

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

6.3.1 *Functioneren van de Raad van Commissarissen*

Het bestuur van WonenBreburg onderschrijft de Governance Code Woningcorporaties en past deze toe. De Governance Code vormt de leidraad voor goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing.

Open cultuur

De leden van de Raad van Commissarissen zijn ervaren toezichthouders met een langjarige betrokkenheid bij de woningcorporatie. Ook de twee bestuurders zijn al lange tijd aan de corporatie verbonden. De visitatiecommissie constateert dat dit niet ten koste gaat van het kritisch vermogen van de RvC. Het contact tussen de RvC en de bestuurders is zakelijk en informeel met toch voldoende afstand tussen de beide organen.

Het bestuur beschouwt de wijze waarop de Raad functioneert als consistent. De Raad heeft zich afgelopen jaren wel ontwikkeld; het besef van verantwoordelijkheden en de risico's is gegroeid. De uitdaging voor de Raad van Commissarissen is om de corporatie zo verantwoord mogelijk kan laten opereren. De afgelopen jaren heeft de corporatie forse inhaalslagen gemaakt op het gebied van

fiscaal denken. Belangrijke thema's zijn de cashflow, WSW-normen en de stresstest. Ondanks het veranderende klimaat moet ook hun inbreng op het gebied van volkshuisvesting geborgd blijven.

Rolopvatting Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van WonenBregburg heeft als taak toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene zaken van de stichting en de met WonenBregburg verbonden deelnemingen. De Raad opereert hierbij onafhankelijk en houdt integraal toezicht. De Raad heeft een kritische houding ten opzichte van het bestuur. Tijdens de vergaderingen worden onderwerpen bespreekbaar gemaakt, de Raad durft de confrontatie aan te gaan. In haar taak van werkgever van de Raad van Bestuur houdt de remuneratiecommissie van de Raad jaarlijks een functionerings- en beoordelingsgesprek met de Raad van Bestuur. De remuneratiecommissie bestaat uit twee leden. Tijdens dit gesprek worden de gemaakte prestatieafspraken getoetst. Remuneratiecommissie en RvC treden met elkaar in overleg over de beloning van de bestuurders.

Tenslotte heeft de Raad van Commissarissen een klankbordfunctie. Indien input is gewenst dan neemt de Raad van Commissarissen een adviserende rol aan. De bestuurders geven aan dat het klankborden nog een beetje ondergeschikt is. Zij zouden graag meer input van de Raad willen ontvangen bij bijvoorbeeld politieke vraagstukken. Hier heeft het Bestuur de Raad op aangesproken en er is op verschillende manieren gepoogd om een klankbordfunctie te creëren door bijvoorbeeld het organiseren van themabijeenkomsten.

Zelfreflectie

Jaarlijks komt de Raad van Commissarissen bij elkaar om in een besloten vergadering zelf haar eigen functioneren aan de orde te stellen. Voorafgaand aan deze vergadering vult iedere commissaris een enquête in.

De enquête heeft betrekking op het functioneren, onafhankelijkheid en integriteit van de Raad als totaal alsmede de individuele commissarissen. Het resultaat uit deze enquêtes wordt gebruikt als uitgangspunt voor een open discussie. Tijdens deze discussie vindt een grondige reflectie plaats. Op basis van de reflectie worden inzichten gegeven tot verbetering en indien nodig afspraken gemaakt.

Samenstelling Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat ultimo 2011 uit zeven leden. Binnen de Raad zijn verschillende commissies aanwezig, zoals een auditcommissie en een remuneratiecommissie. De Auditcommissie bestaat uit twee leden en behandelt thema's op het financiële, fiscale en control-technische vlak. De auditcommissie informeert de andere leden van de RvC. Hierbij wordt alleen ingegaan op de hoofdzaken, wat de efficiëntie bevordert.

Een selectiecommissie wordt gevormd indien het vervullen van een vacature in de RvC aan de orde is. Het uitgangspunt bij werving van nieuwe leden en de herbenoemingen van zittende leden is het reglement van de Raad van Commissarissen alsmede de profielschets. In het profiel zijn de gewenste vaardigheden en competenties opgenomen. Het uitgangspunt is dat de Raad uit generalisten bestaat die gezamenlijk een multidisciplinair team vormen. Bij selectieprocedures wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan integriteit. Nieuwe commissarissen worden een introductie cursus WonenBregburg en opleidingsmogelijkheden op maat aangeboden.

Aan het eind van 2012 zal de voorzitter van de Raad van Commissarissen vertrekken. Hij is al geruime tijd (ook bij één van de rechtsvoorgangers) voorzitter van de Raad van Commissarissen. Dit is overigens niet in strijd met de destijds geldende Governance Code.

De RvC had een geschikte invulling voor de te verwachten vacature op het oog. Omdat de Raad bang was dat hij wellicht ook door anderen benaderd zou worden heeft de RvC besloten de

desbetreffende persoon direct te benaderen zonder dat er een openbare procedure is gevolgd. . Aan de selectieproces met de kandidaat heeft de Raad van Commissarissen twee vergaderingen gewijd. Achteraf is ook de RvC niet gelukkig met de wijze waarop de procedure is verlopen, hoewel dit niet strijdig was met de destijds geldende Governance Code. Het bestuur gaf aan ook niet blij te zijn met de wijze waarop dit proces is verlopen.

Beoordeling Raad van Commissarissen

Voor grote projecten heeft WonenBregburg deelnemingen opgesteld (voor de duur van het project). De controle van deze deelnemingen verloopt voornamelijk via de jaarverslagen. In de jaarverslagen staat op een transparante wijze gerapporteerd hoe de deelnemingen zijn ingericht. Er zijn rapportages per deelneming. De Raad heeft aangegeven dat ze deze wijze van toezicht te beperkt vindt en dat zij vaker geïnformeerd wil worden over de ontwikkelingen bij de deelnemingen. Hier is door de Raad van Bestuur gehoor aan gegeven en de stand van zaken van de deelnemingen wordt nu ook in de kwartaalrapportages meegenomen. In de kwartaalrapportages worden de risico's van de deelnemingen gerapporteerd. In het verbindingsstatuut staat aangegeven waar de verbinding aan moet voldoen. De bestuurders zijn statutair verantwoordelijk. De Raad van Commissarissen kan controle op de deelnemingen uitoefenen. De visitatiecommissie ziet dat de RvC ook op dit gebied eerder en vaker geïnformeerd wilde worden en dat is goed.

Toetsingskader

Als algemeen toetsingskader hanteert de Raad van Commissarissen het beleidsplan 'Energie in wonen' (2009-2012) en de vigerende wet- en regelgeving. De periodieke verslaggeving vindt plaats op basis van een kwartaalcyclus en is gebaseerd op het bewaken van de financiële en volkshuisvestelijke koers van WonenBregburg.

In de kwartaalrapportages wordt o.m. aandacht besteed aan:

- Tevredenheid huurders;
- Afhandeling klachten dienstverlening;
- Toewijzing aan Primaire doelgroepen (BBSH en EU-regeling) ;
- Leegstandsduur;
- Verkoop huurwoningen en gemiddelde verkoopwinst;
- Voortgang en opgeleverde nieuwbouwwoningen;
- Financiële paragrafen;
- Bestuursbesluiten;
- Doorstroming medewerkers (incl. in- en uitstroom);
- Ziekteverzuim.

Als basis voor het toezicht en als governancestructuur maakt de Raad gebruik van: de statuten, het bestuursreglement, het reglement Raad van Commissarissen, het reglement van de Auditcommissie en van de Remuneratiecommissie en het treasurystatuut van Stichting WonenBregburg alsmede de Governance Code Woningcorporaties. Al deze documenten zijn op de website van de corporatie te vinden.

Governance structuur

De Raad van Commissarissen heeft vastgesteld, dat de Governance Code onderschreven en toegepast wordt. In 2011 is door de branche een actualisatie van de geldende Governance Code uitgewerkt. WonenBregburg heeft begin 2012 de reglementen, profielschets raad van commissarissen geactualiseerd. Alleen de statuten moeten nog gewijzigd worden, dit gebeurt na de invoering van de nieuwe woningwet. In het document 'governance structuur WonenBregburg' heeft de corporatie de hoofdlijnen van de governance afspraken van WonenBregburg vastgelegd. De corporatie kijkt op een beperkt aantal punten af van de Governance Code en legt die uit.

6.4 Externe legitimatie

Op de website vermeldt WonenBreborg welke samenwerkingsovereenkomsten en convenanten de corporatie met haar partners heeft afgesloten. Ook in het jaarverslag meldt WonenBreborg met welke partijen ze projecten oppakt.

Belanghebbendenparticipatie

Belanghebbenden wordt gevraagd mee te praten en mee te beslissen over het werk van WonenBreborg. De corporatie heeft input van haar belanghebbenden gebruikt voor het opstellen van het meerjarenbeleidplan 2009 – 2012: 'Energie in Wonen'. Ook in het nieuwe ondernemingsplan maakt de corporatie gebruik van de input van de belanghebbenden door het organiseren van bijeenkomsten en het uitvoeren van digitale klantenpanels.

Eenmaal per jaar vindt overleg plaats met de belanghebbenden van WonenBreborg, waarbij nagenoeg de voltallige Raad van Commissarissen aanwezig is.

Tijdens de vergadering geeft de corporatie een korte terugblik over het afgelopen jaar waarbij de voortgang en de resultaten van het meerjarenbeleidsplan worden teruggekoppeld. Daarnaast gaat WonenBreborg in op de actualiteit van de branche. De belanghebbenden hebben tijdens deze bijeenkomsten de mogelijkheid aan te geven waarin zij zouden investeren als zij het 'voor het zeggen hadden'.

Huurdersparticipatie

WonenBreborg hecht veel waarde aan de tevreden klant. De corporatie biedt woningen en diensten waar de klant behoefte aan heeft. Jaarlijks overlegt de corporatie op verschillende momenten met de huurdersbelangenorganisaties in Breda en Tilburg om te achterhalen wat er speelt onder de huurders. De leden van de Raad van Commissarissen die namens de huurders vertegenwoordigd zijn, zijn aanwezig bij diverse overlegsituaties van huurdersbelangenorganisaties van WonenBreborg. Twee maal per jaar bezoekt de Raad een gedeelte van het bezit van de corporatie.

Eind 2008 is WonenBreborg van start gegaan met het digitaal klantenpanel W@ttelt. De corporatie gebruikt de input om haar dienstverlening en producten beter op de wensen haar huurders te laten aansluiten. De resultaten uit de klantenpanel en de acties die hieruit voortvloeien worden teruggekoppeld de deelnemers. In 2011 is de corporatie ook gestart met een pilot voor een klantenpanel op wijkniveau. Als de pilot een succes blijkt ,volgen meer wijkpanels.

6.5 Prestaties en beoordeling

Het beoordelingschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek geeft ingevuld voor de WonenBreborg het volgende beeld:

Tabel 6.1. Presteren op het gebied van Governance

Meetpunt	Situatie bij de WonenBreborg	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
<i>Besturing</i>				
Plan: professioneel planningsproces	Gedurende de visitatieperiode is met name het beleidsplan 2009-2012 van belang. Dit beleidsplan wordt vertaald naar ondernemingsplannen per bedrijfsunit, die vervolgens de ambities concretiseren naar jaarlijkse werkplannen. De werkplannen van de verschillende	6		6.7

	vestigingen zijn niet uniform.		33%	
Check: periodieke monitoring Verantwoording in openbare publicatie	De periodieke monitoring vindt uitgebreid plaats in maand- en kwartaalrapportages en jaarverslagen. In de kwartaalrapportage is een Balanced ScoreCard opgenomen. De voortgang van de ambities op de verschillende resultaatgebieden staat centraal.	7		
Act: actieve bijsturing	WonenBregburg heeft op verschillende manieren ingespeeld op de verslechterende financiële situatie door bezuinigingen, bijstellen van verkoopambities en vergroten van de verkoopvijver	7		
<i>Intern Toezicht</i>				
<i>Functioneren RvC</i>	De RvC en de directeur- bestuurder ervaren de onderlinge relatie als goed. De Raad heeft zich afgelopen jaren wel ontwikkeld; het besef van verantwoordelijkheden en de risico's is gegroeid.	6,8	33%	6,9
Zelfreflectie	Conform de Governance Code beoordeelt de RvC jaarlijks zelf haar eigen functioneren in een besloten evaluatievergadering.			
Rolopvatting	De RvC houdt toezicht en toetst de consistentie en consequentheid in beleidsontwikkelingen en uitvoering. Daarnaast fungeert de RvC als werkgever en sparring-partner/ klankbord voor de Raad van bestuur. Dit laatste zou de Raad meer invulling mogen geven volgens het bestuur.			
Samenstelling	De commissarissen worden geselecteerd op basis van een algemene profielschets. Doel is een multidisciplinair team. De meest recente werving van een commissaris vond, na uitvoerig besproken te zijn in de vergadering, via eigen netwerk plaats.			
Toetsingskader	De Raad hanteert een vastgesteld toetsingskader.	7		
Governance Code	Na aanleiding van de invoering van de nieuwe Governance Code heeft de Raad van Commissarissen begin 2012 de reglementen, profielschets raad van commissarissen en statuten geactualiseerd. Ze past de Code toe en wijkt op een beperkt aantal punten af van de Governance Code.	7		

<i>Externe legitimatie</i>				
Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	Op verschillende manieren vindt het overleg met belanghebbenden plaats. De input gebruikt de corporatie om de dienstverlening en producten beter op de wensen van haar belanghebbenden te laten aansluiten.	7	33%	7
Presteren naar Governance				6,8

Op het gebied van governance presteert WonenBregburg ruim voldoende. De beleidscyclus van de corporatie is helder. Voor de periode 2008-2011 is bij WonenBregburg met name het beleidsplan 2009-2012: 'Energie in Wonen' van belang. Dit ondernemingsplan is uitgewerkt naar ondernemingsplannen en jaarplannen per bedrijfsunit. Hoewel WonenBregburg zich presenteert als één corporatie zijn er duidelijke verschillen merkbaar per vestiging. Daarnaast zijn niet alle doelstellingen even SMART geformuleerd.

De kwaliteit van bestuur en intern toezicht zijn vastgelegd en geborgd in documenten, die veelal via de website toegankelijk zijn. Verder wordt in de jaarverslagen verslag gedaan over het intern toezicht. De verwoording is zakelijk en functioneel. De Governance Code is geïmplementeerd en wordt nageleefd: een aantal afwijkingen worden benoemd via het principe 'pas toe of leg uit'.

De Raad van Commissarissen functioneert volgens de norm: er vindt een zelfevaluatie plaats en de nodige kennisvelden zijn binnen de Raad vertegenwoordigd. De bestuurders noemen de klankbordfunctie van de Raad van Commissarissen als aandachtspunt. De Raad van Commissarissen zou hier meer invulling aan mogen geven.

Het functioneren van de Raad van Commissarissen heeft zich gedurende de visitatieperiode verder in positieve zin ontwikkeld, gelijk met de ontwikkeling van het toetsingskader. De marktomstandigheden zijn uitdagend en de toekomstige ontwikkelingen soms onzeker. Deze onzekerheden in combinatie met de forse opgave en het stevige investeringsvolume maken dat goed toezicht van groot belang is en blijft. De Raad (h)erkende deze noodzaak tijdig en is zich zeer bewust van deze ontwikkelingen.

Op verschillende wijzen is contact met de belanghebbenden. De corporatie gebruikt de input ter verbetering van haar dienstverlening en voor het formuleren van nieuw beleid. De gehouden personeelsbijeenkomsten zijn hier een onderdeel van.

Bijlagen

Bijlage 1: Normenkader visitatiemethodiek 4.0

Presteren naar Ambities

Meetpunt	Ijkpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de eigen ambities en doelen.	De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar komen meetbaar en toetsbaar overeen met de gestelde ambities en doelen op de omschreven prestatievelden.	

Presteren naar Opgaven

Meetpunt	Ijkpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar (op onderstaande prestatievelden) worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.	De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar komen meetbaar en toetsbaar overeen met de gestelde externe opgaven.	Onder opgaven worden verstaan: alle formele en/of vastgestelde externe opgaven (zoals vastgelegd in prestatieafspraken met of beleidsdocumenten van gemeente(n), zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, politie enzovoort).

Presteren volgens Belanghebbenden

Meetpunt	Ijkpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar (op prestatievelden) worden beoordeeld door de belanghebbenden.	Tevredenheid van belanghebbenden (in rapportcijfers).	Het is de bedoeling dat alle relevante belanghebbenden van de corporatie hun mening over de prestaties (op de zes prestatievelden) in rapportcijfers weergeven. Getracht wordt een oordeel te laten geven over de afgelopen vier jaren, waarbij het accent in veel gevallen zal liggen op de huidige situatie en het afgelopen jaar. Het is niet noodzakelijk dat alle belanghebbenden op alle prestatievelden een beoordeling geven. Indien gewenst kan de visitatiecommissie naar eigen inzicht het gemiddelde cijfer op een prestatieveld wegen. Relevante belanghebbenden zijn in ieder geval: de gemeente, huurders, bewonersverenigingen en zorg- en welzijnsinstellingen. Het verkrijgen van het oordeel van de belanghebbenden kan per schriftelijke enquête, mondeling of groepsinterview. Indien er zeer recente tevredenheidsonderzoeken beschikbaar zijn, is het aan de commissie om te beoordelen of het zinvol is om deze in de beoordeling mee te nemen.

Meetpunt	IJKpunt voor 7	Toelichting
Financiële continuïteit		
4.1.1. De corporatie heeft een voldoende vermogenspositie	De corporatie heeft: <ul style="list-style-type: none"> • een continuïteitsoordeel A • een beredeneerde vermogensdoelstelling op basis van de bedrijfswaarde. 	Voor de beoordeling of een corporatie in staat is om haar maatschappelijke functie van woningcorporatie op langere termijn te continueren, wordt gebruikgemaakt van de meest recente Oordeelbrief van de minister met daarin het continuïteits- en solvabiliteitsoordeel van het CFV. Daarnaast mag verwacht worden dat een corporatie haar vermogen berekent op basis van bedrijfswaarde en daarvoor ook doelstellingen formuleert. Bronnen hiervoor zijn managementdocumenten, het jaarverslag en accountantsrapportages.
4.1.2. De corporatie heeft voldoende middelen	De corporatie heeft een positief kredietwaardigheidoordeel gekregen van het WSW en heeft inzichtelijk gemaakt welke middelen (deposito's, kredietlijnen en/of faciliteringsvolume) beschikbaar zijn om geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen te kunnen betalen.	Het WSW bepaalt jaarlijks in hoeverre de corporatie kredietwaardig is. Daarnaast zal de corporatie zelf inzichtelijk moeten maken hoe zij de geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen kan betalen, al dan niet gebruikmakend van het faciliteringsvolume van het WSW.
4.1.3. De corporatie stuurt op alle kasstromen	De corporatie heeft scenario's beschikbaar waaruit de effecten van beleidskeuzes blijken. De corporaties kan de visitatiecommissie hiermee inzicht geven in de wijze van sturing op het mogelijk verloop van: Operationale kasstromen: <ul style="list-style-type: none"> • De corporatie heeft een positief exploitatieresultaat. • De corporatie heeft een rentedekkingsgraad van minimaal 1,3. • De corporatie hanteert een direct rendementseis. Portfoliokasstromen: <ul style="list-style-type: none"> • De corporatie hanteert een IRR rendementseis voor te realiseren investeringen, gedifferentieerd naar type vastgoed. • De corporatie waardeert de portefeuille tegen bedrijfswaarde, minimaal tien jaar vooruit. 	De corporatie analyseert jaarlijks haar risico's met behulp van scenario's die de financiële effecten op het vermogen weergeven. Dit zijn scenario's voor minimaal de komende vijf jaar waarin de omgevingsrisico's (Europa, BTW enzovoort) op de vermogenspositie en de kasstromen in kaart zijn gebracht voor: <ul style="list-style-type: none"> de reguliere activiteiten c.q. diensten van algemeen economisch belang (DAEB)*; de niet-DAEB-activiteiten; grondposities (en overige nog niet in exploitatie genomen bezittingen/posities); de verbindingen. Sturing op kasstromen betekent dat gekeken moet worden naar de samenhang tussen de volgende drie kasstromen:

Financiële continuïteit – vervolg		
	<p>Financieringskasstromen:</p> <p>De corporatie hanteert een investerings-/financieringsratio.</p> <p>De corporatie heeft een maximale loan to value (op basis van de WOZ) van 50%.</p>	<p>Operationele kasstromen:</p> <p>Gekeken wordt naar het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ofwel uit puur alleen de exploitatie.</p> <p>Vanuit deze exploitatie bestaand bezit of operationele kasstroom betaalt de corporatie haar rente; uitgedrukt in een verhoudingsgetal is dat de rentedekkingsgraad. De minimale eis is 1,2, maar gezien de vele toekomstige risico's bestempelt de accountant steeds vaker minimaal 1,3 als safe.</p> <p>Direct rendement is de operationele kasstroom uitgedrukt in een percentage van de bedrijfswaarde.</p> <p>Portfoliokasstromen:</p> <p>De Internal Rate of Return (IRR)** is een rendementsberekening voor te realiseren investeringen die gedifferentieerd wordt naar type vastgoed.</p> <p>De portefeuille wordt gewaardeerd tegen bedrijfswaarde en niet tegen historische kostprijs. Voor een goed beeld kijkt men minimaal tien jaar vooruit.</p> <p>Financieringskasstromen:</p> <p>De investerings-/financieringsratio geeft de mate aan waarin investeringen worden gefinancierd met extern vermogen.</p> <p>Het maximale vermogen dat de corporatie kan lenen bij het WSW, is 50 procent van de WOZ-waarde van haar portefeuille.</p>
Financieel beheer		
<p>4.2.1. De corporatie heeft haar financiële planning en controle-cyclus op orde</p>	<p>De corporatie maakt een transparante vertaling van de ambities en opgaven (inclusief SVB, desinvesteringen enzovoort) in meerjarenramingen van minimaal vijf jaar.</p> <p>De eerstejaarsschijf bedrijfswaarde en de begroting sluiten op elkaar aan (begrote activiteiten zijn transparant verwerkt in de bedrijfswaarde).</p> <p>Er is, indien noodzakelijk, een zichtbare en door de raad van commissarissen goedgekeurde bijsturing.</p>	<p>Het strategisch voorraadbeleid (SVB), de (des)investeringen en alle andere ambities en opgaven worden zo herkenbaar en traceerbaar mogelijk vertaald naar financiële meerjarenramingen.</p> <p>De berekening van de bedrijfswaarde in het eerste jaar van de raming (eerstejaarsschijf) sluit zo goed mogelijk aan op de begrote activiteiten.</p> <p>Sturen aan de hand van kwartaalrapportages is zinvoller naarmate deze sneller beschikbaar komen na afloop van het kwartaal. Aan de hand van gesprekken en managementdocumenten is dit traject herleidbaar.</p>

Financieel beheer – vervolg		
	<p>Het monitoring- en rapportagesysteem is zodanig dat de rapportages binnen één maand na afloop van het kwartaal beschikbaar zijn en binnen twee maanden besproken met de raad van commissarissen.</p> <p>Er is een positief accountantsoordeel inzake de kwaliteit van de interne financieel beheer.</p> <p>De planning is realistisch, waardoor begroting en de realisatie in belangrijke mate op elkaar aansluiten.</p>	
4.2.2. De corporatie heeft haar treasury naar professionele maatstaven op orde	<p>De corporatie heeft de kasstromen voor de komende tien jaren in beeld en de daaruit voortvloeiende investeringsbehoefte.</p> <p>De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen, waaronder het faciliteringsvolume van het WSW.</p> <p>Er is een actueel, door de raad van commissarissen goedgekeurd, treasurystatuut waarin ook spelregels zijn opgenomen voor financiële instrumenten.</p> <p>Er is een treasuryjaarplan.</p>	
Doelmatigheid		
4.3.1. De corporatie heeft een visie op en criteria voor de doelmatigheid in haar organisatie.	<p>De corporatie heeft doelstellingen geformuleerd voor het vergroten van de efficiëntie in de organisatie en streeft deze aantoonbaar na.</p> <p>De corporatie onderneemt actie, indien er afwijkingen ontstaan ten opzichte van de geformuleerde (efficiëntie)doelstellingen.</p> <p>De volgende CiP-indicatoren zijn gelijk aan of lager dan de referentiegroepen, dan wel de corporatie kan de visitatiecommissie aannemelijk maken waarom de scores afwijken:</p> <p>Netto bedrijfslasten per vhe.</p> <p>Ontwikkeling netto bedrijfslasten in de afgelopen vier jaar.</p> <p>Aantal vhe per fte.</p> <p>Personeelskosten per fte.</p>	<p>Op basis van managementdocumenten en de Corporatie in Perspectief (CiP)-rapportage kan een beeld worden verkregen van de mate van efficiency van de corporatie in relatie tot:</p> <p>haar eigen doelstellingen;</p> <p>referentiegroepen.</p> <p>Gekeken wordt naar de absolute hoogte, de ontwikkeling van de indicatoren en de motivatie met betrekking tot afwijkingen en de wijze van bijsturing.</p>
Vermogensinzet		
4.4.1. De corporatie zet haar vermogen beargumenteerd in	De corporatie heeft een goed onderbouwde visie op de inzet van haar middelen naar maatschappelijk	De corporatie kan de visie onderbouwen door bijvoorbeeld gebruik te maken van technieken, zoals de

	rendement.	<p>transparantiemethodiek of maatschappelijke kosten- batenanalyses, waarmee een afweging gemaakt kan worden met betrekking tot het maatschappelijke rendement bij de inzet van haar middelen. Hierdoor kan de corporatie komen tot expliciete, beleidsmatige keuzes voor onrendabele investeringen (zoals op het gebied van wijkontwikkeling, huuraanpassing, veiligheid enzovoort), omdat men daar maatschappelijk rendement mee beoogt.</p>
4.4.2. De corporatie heeft de mogelijkheden onderzocht om het vermogen te verruimen	De corporatie heeft een visie op en beredeneerde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop ze haar vermogen kan vergroten	<p>Mogelijkheden om het vermogen te verruimen kan de corporatie zoeken in:</p> <ul style="list-style-type: none"> extra financieringsruimte; beschikbare risicobuffers of reserves; extra verdienpotenties door huurharmonisatie, verkoop, inkoop, efficiency werkapparaat, samenwerking, alternatieve financieringen, optimaliseren inkomsten uit verkopen, rendement projectontwikkeling enzovoort.
4.4.3. De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor maatschappelijke prestaties	De corporatie heeft beredeneerde plannen voor de gewenste inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestatie.	Als er sprake is van overmaat, dient een corporatie plannen te maken voor de inzet van middelen. Indien er een ondermaat aan middelen is geconstateerd (B-oordeel), dient een corporatie plannen te maken voor de verruiming van de investeringscapaciteit. De corporatie kan ook beredeneren waarom zij vindt dat er sprake is van een evenwicht.

Meetpunt	IJKpunt voor 7	Toelichting
Besturing – plan		
5.1.1 De corporatie hanteert een goed en professioneel planningsproces (incl. risicomanagement).	De corporatie: <ul style="list-style-type: none"> beschikt over een managementdocument waarin alle opgaven, voortvloeiend uit (samenwerkings) afspraken met derden, zijn beschreven; betrekt actief de belanghebbenden bij de strategievorming. Jaarlijks worden er een of meer belanghebbendenbijeenkomsten gehouden waarin input voor de plannen wordt opgehaald en de realisatie van plannen wordt teruggekoppeld; 	Het betreft hier niet alleen de opgaven, zoals vastgelegd in de prestatieafspraken, maar ook alle andere afspraken en overeenkomsten met relevante belanghebbenden. Actief betrekken betekent, behalve jaarlijks de resultaten terugkoppelen, vooral ook het voorafgaand aan het opstellen van de plannen input ophalen bij de relevante belanghebbenden.
Besturing – plan – vervolg		
	<ul style="list-style-type: none"> laat regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken uitvoeren en verwerkt de resultaten in haar beleid; heeft haar beleidscyclus omschreven en/of maakt deze zichtbaar door een managementinformatiesysteem waarin de vertaling van de missie/visie en de invloed van relevante omgevingsvariabelen en risico's naar jaarlijkse strategische plannen is opgenomen en de daarvan afgeleide meetbare doelen en activiteiten per jaar, kwartaal en/of maand (afhankelijk van de noodzakelijke sturing); brengt op gestructureerde wijze omgevings- en operationele risico's in kaart; werkt vanuit een door de raad van commissarissen en bestuur goedgekeurde en gedeelde visie; laat de plannen ook toetsen door resp. bespreken met de raad van commissarissen. 	Van belang is dat de raad van commissarissen ook betrokken is bij de visie en planvorming. Dit alles blijkt uit beschikbare managementdocumenten, verslagen van bijeenkomsten met belanghebbenden en van de raad van commissarissen en van het bestuur, evenals gesprekken met betrokkenen.
Besturing – check		
5.1.2. De corporatie kan de voorgenomen prestaties (zowel naar opgaven als bedrijfsvoering) periodiek monitoren	De corporatie beschikt over een managementinformatiesysteem dat aansluit op de gedeelde visie, het strategisch plan en het jaarplan en dat de voortgang van de plannen periodiek inzichtelijk maakt. De corporatie heeft de voorgenomen prestaties vertaald naar meetbare eenheden (die	Bij de vertaling van de plannen van strategisch naar tactisch en operationeel gaat het erom dat dit zodanig SMART gebeurt dat de behaalde resultaten op de operationele doelstellingen ook weer herleid kunnen worden tot de tactische en strategische doelen. Getracht wordt inzicht te verkrijgen

	aansluiten bij de doelen) en kan zowel alle opgaven als de efficiency in de bedrijfsvoering op reguliere basis volgen/meten. De periode van monitoren vertoont daarbij een relatie met de mate van risico's voor de corporatie.	in de consistente en duidelijke manier waarop de organisatie haar doelen en prestaties weergeeft en dus kan monitoren.
5.1.3. De corporatie verantwoordt het presteren (inclusief de afwijkingen) jaarlijks in een openbare publicatie.	De voorgenomen én gerealiseerde prestaties staan in samenhang vermeld in het goed leesbare, transparante jaarverslag, waarbij ook de afwijkingen worden toegelicht/ verantwoord.	
Besturing – act		
5.1.4. De corporatie stuurt actief bij indien zich afwijkingen ten opzichte van het plan voordoen of stelt beredeneerd de plannen bij.	<p>De corporatie kan overtuigend aantonen dat, indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, er bijsturing heeft plaats gevonden. Dit geldt voor zowel de meerjarenstrategie als de jaarlijkse plannen.</p> <p>Bij onvoldoende presteren wordt een verbeterprogramma opgesteld en actief gecommuniceerd met betrokken belanghebbenden.</p> <p>Belanghebbenden die worden geraakt door het achterblijven van de prestaties of ingrijpende bijstellingen worden adequaat geïnformeerd.</p> <p>De genomen besluiten worden regelmatig door bestuurder en raad van commissarissen gemonitord en over afwijkingen legt het bestuur verantwoording af</p>	
Intern toezicht – functioneren RvC		
5.2.1. Open cultuur	Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden. Kritische vragen en verschillen van mening kunnen op tafel komen.	Een goed functionerende raad van commissarissen kent een cultuur waar ieder lid zich veilig voelt en zich kwetsbaar durft op te stellen. Hierdoor kunnen kritische vragen gesteld worden en eventueel verschillen van mening op tafel komen en grondig besproken. Dit leidt tot een betere besluitvorming. (bron: VTW)
5.2.2. Zelfreflectie	Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats en één keer per twee jaar gebeurt dat onder begeleiding van een	De raad van commissarissen geeft blijk van kritische zelfreflectie over het eigen functioneren. Dit wordt gecheckt door de

	<p>externe.</p> <p>De raad van commissarissen is actief betrokken bij het onderwerp integriteit. Jaarlijks is integriteit en belangenverstrengeling onderwerp van gesprek tussen de raad van commissarissen en bestuur, blijkend uit agenda en verslaglegging.</p>	<p>visitatiecommissie aan de hand van documenten en gesprekken met betrokkenen.</p>
5.2.3. Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord	<p>Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat de raad van commissarissen zich goed bewust is van haar rollen. Waarbij zij zich primair ziet als toezichthouder en werkgever van de bestuurder.</p>	<p>De raad van commissarissen is primair toezichthouder en treedt op als werkgever van de bestuurder. De raad van commissarissen geeft invulling aan de adviesrol die past bij de kenmerken van de corporatie en de bestuurder, met dien verstande dat er geen sprake kan zijn van een functie als adviseur in letterlijke zin maar meer een functie als klankbord voor de bestuurder.</p>
Intern toezicht – functioneren RvC – vervolg		
	<p>Toezicht:</p> <p>Er is een effectieve toezichtrelatie tussen de raad van commissarissen en de bestuurder.</p> <p>De raad van commissarissen is in staat tot zelfstandige informatiegaring.</p> <p>Werkgever:</p> <p>De raad van commissarissen beoordeelt periodiek of de competenties van de bestuurder passend zijn bij de opgave van de corporatie.</p>	<p>De raad van commissarissen houdt de rollen scherp in de gaten en bewaart voldoende afstand.</p> <p>De raad van commissarissen is kwalitatief voldoende toegerust om evenwichtig toezicht te houden op het bestuur.</p> <p>De relatie tussen de raad van commissarissen en bestuurder is voldoende zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken.</p> <p>De raad van commissarissen heeft zelfstandig toegang tot de OR, het managementteam en de controller om geïnformeerd te worden ten behoeve van haar toezichtfunctie.</p> <p>De raad van commissarissen beoordeelt periodiek of de kwaliteiten van de bestuurder passen bij het ontwikkelingsstadium van de corporatie en spreekt prestatienormen af met de bestuurder.</p>
5.2.4. Samenstelling van de raad van commissarissen	<p>De raad van commissarissen werft actief nieuwe leden buiten de eigen kring (bijvoorbeeld door het plaatsen van advertenties of door het inschakelen van een W&S-bureau). De raad van commissarissen heeft hiervoor een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie.</p> <p>De daadwerkelijke samenstelling van</p>	<p>De samenstelling van de raad van commissarissen wordt bepaald aan de hand van een algemeen profiel, waarin de kennisgebieden/deskundigheden die in ieder geval in de raad aanwezig moeten zijn volgens de Code, worden benoemd. Daarnaast worden noodzakelijke kennis- en ervaringsgebieden afgeleid van de missie en het taakveld van de corporatie. Voor een goed</p>

	de raad van commissarissen voldoet aan de profielschets.	functionerende raad van commissarissen als team is het ook wenselijk dat een raad van commissarissen is samengesteld uit personen met diverse achtergronden (sekse, leeftijd, beroepsgroepen, etnische afkomst, persoonlijke stijl) (bron: VTW).
Intern toezicht – toetsingskader		
5.2.5. De raad van commissarissen hanteert een actueel toetsingskader (onder andere gericht op risicomanagement)	De raad van commissarissen kan inzicht geven in het gehanteerde toetsingskader. Dit kader is beschreven en wordt daadwerkelijk gehanteerd. Dit toetsingskader past bij de visie en strategie van de corporatie. Uit de agenda en verslagen van de raad van commissarissen blijkt dat regelmatig expliciete risicoanalyses met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en/of projectontwikkeling worden besproken en getoetst aan het vastgestelde toetsingskader.	Het toetsingskader omvat alle eisen, criteria, minimale ijkpunten waaraan de raad van commissarissen alle (jaar)plannen, investeringsbeslissingen, verbindingen enzovoort toetst. Beschreven is wat de raad toetst en op basis waarvan (criteria, minimale ijkpunten). Dit toetsingskader heeft een duidelijke relatie met de missie, visie van de corporatie en de afspraken met belanghebbenden. Het toetsingskader wordt periodiek geactualiseerd op basis van grote externe veranderingen (Europa, recessie enzovoort).
Intern toezicht – toetsingskader – vervolg		
		De raad van commissarissen laat systematisch risico's in kaart brengen met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en projectontwikkeling en bespreekt/ beoordeelt deze en toetst aan het vastgestelde kader. Het toetsingskader omvat in principe de volgende onderdelen: Strategische visie/ondernemingsplan Strategisch voorraadbeleid Meerjareninvesteringsplan Jaarplan en (meerjaren)begroting Treasury en financieringsstatuut Risicobeheersingsysteem Belanghebbendendefinities en omgang/ afspraken Prestatieafspraken met gemeente(n)
Intern toezicht – Governance Code		
5.2.6. De corporatie past de Governancecode toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt	De corporatie heeft, blijkend uit de invulling van de (VTW-) checklist van de Governancecode en de visitatiegesprekken, de Governancecode volledig toegepast c.q. in relevante gevallen uitgelegd waarom daarvan is afgeweken. Afwijkingen van de Code worden	De beoordeling van de Governancecode gaat over de mate waarin de Code wordt toegepast en de motivatie waarmee afwijkingen worden gemotiveerd. Aan de corporatie wordt gevraagd een checklist die is geordend op basis van de Governancecode, naar eer en geweten in te vullen. De checklist is in deze handleiding opgenomen. De commissie oordeelt op

	<p>toegelicht in het jaarverslag en op de website.</p> <p>De corporatie hanteert eveneens de honoreringscode voor de raad van commissarissen en de beloningscode voor bestuurders.</p>	<p>basis van de checklist en de gesprekken hierover.</p>
Externe legitimatie		
<p>5.3.1. Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden</p>	<p>Er wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan de beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden, namelijk:</p> <p>Er is een belanghebbendenregister op de website. (V.1.2)</p> <p>Er is minimaal eenmaal per jaar overleg met belanghebbenden, door bestuur vastgesteld en door de raad van commissarissen goedgekeurd. (V.2.1)*</p> <p>Belanghebbenden zijn in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag, de strategie en het beleid. (V.2.2)</p>	<p>De visitatiecommissie beoordeelt op basis van documenten én gesprekken de wijze waarop de corporatie omgaat met haar belanghebbenden: in welke mate wordt aan hen verantwoording afgelegd, met hen overlegd, is er sprake van een dialoog of eenrichtingverkeer en kunnen de belanghebbenden het beleid ook daadwerkelijk beïnvloeden?</p>
Externe legitimatie – vervolg		
	<p>Bestuur en raad van commissarissen zijn voltallig aanwezig bij belanghebbendenoverleg. (V.2.3)</p> <p>Het bestuur maakt een verslag van het belanghebbendenoverleg en plaatst dit binnen drie maanden op de website. (V.2.4)</p> <p>Het visitatierapport wordt besproken in het belanghebbendenoverleg op basis van het standpunt van bestuur en de raad van commissarissen. (V.3.3)</p> <p>Er wordt invulling gegeven aan het overleg tussen verhuurders en huurder, zoals vastgelegd in de Overlegwet</p>	<p>Dit wordt beoordeeld op twee punten:</p> <p>Wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan belanghebbendenmanagement?</p> <p>Vindt er huurdersoverleg plaats conform de Overlegwet en worden bewoners betrokken bij beleid en beheer?</p>

Bijlage 2: Geïnterviewde personen WonenBreburg

Naam	Functie
Dhr. J. Dunnewijk,	Directeur-bestuurder
Dhr. T. Streppel	Directeur-bestuurder
Mevr. A. Zwiërstra	Vestigingsdirecteur Tilburg
Dhr. F. van Rhooñ	Vestigingsdirecteur Breda
Dhr. A. van Schilt,	Manager vastgoed,
Dhr. T. Giljamse	Manager VAST
Dhr. J. Weekers	Manager Onderhoud
Dhr. J. Boers	Directeur bedrijfsvoering
Dhr. A. Jansen	Directeur Projecten
Dhr. J. Cras	Manager Strategie en Beleid
Mevr. F. Ammeraal	Bestuurssecretaris
Dhr. A. Hexspoor,	Voorzitter Raad van Commissarissen
Dhr. H. Touw	Vice-voorzitter Raad van Commissarissen

Bijlage 3: Betrokken belanghebbenden

Belanghebbendenbijeenkomst Tilburg

Naam	Organisatie
Dhr. J. Ackerman	Huurder
Mevr. W. van Amersfort	Huurder
Mevr. M. Dickens	Huurder
Dhr. R. Neumann	Huurder
Dhr. P. Valk	Huurder
Mevr. G.M. Heerdink Gadellaa	Huurder
Dhr. H. Dankers	Huurder (secretaris)
Dhr. W.G.F. Herders	Huurders (adviseur)
Dhr. T. van Dongen	gemeente Tilburg; hoofd gebiedsteam Noord
Dhr. A. Latijnhouwers	gemeente Tilburg; programmamanager wonen
Dhr. F. Swinkels	gemeente Tilburg; programmamanager veiligheid
Dhr. P. Castenmiller	De Wever
Mevr. E. Quanten	Traverse Stichting Maatschappelijke Opvang Midden-Brabant
Dhr. A. van Tuijn	RIBW Midden-Brabant
Dhr. R. Scherpenisse	TIWOS
Dhr. R. Vinke	TVB Wonen
Dhr. A. En de Man	Politie Regio Midden en West Brabant

Belanghebbendenbijeenkomst Breda

Naam	Organisatie
Mevr. L. Baert	Bewonersplatform Wonen Breda
Dhr. W. Leerves	Bewonersplatform Wonen Breda
Dhr. J. van der Pas	Bewonerscommissie Fageltje 55+
Mevr. G. Radder	Bewonersplatform Wonen Breda
Dhr. M. Tiel	Bewonersplatform Wonen Breda
Dhr. F. Raaymakers	gemeente Breda
Dhr. W. Raaymakers	gemeente Breda
Dhr. K. van Aart	GGZ
Dhr. J. Beckers	WIJ
Dhr. W. van der Linden	Thebe
Mevr. N. Versluys	Novadic-Kentron
Dhr. H. Reininga	Singelveste AlleeWonen

Persoonlijke interviews

Naam	Organisatie
Dhr. B. Bergkamp	Wethouder Wonen en Leven , gemeente Breda
Dhr. B. de Vries	Wethouder o.a. Wonen , gemeente Tilburg

Telefonische interviews

Naam	Organisatie
Dhr. N. van Dorp	ROC Tilburg
Dhr. H. van Oorschot	Universiteit Tilburg

Bijlage 4: Documentatie

Bronnen

Blok	Documenten
Algemeen beeld	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief (2010) - op site CFV
A. Missie, visie, leiderschap doelstellingen	Meerjarenbeleidsplan 2005-2010/Ondernemingsplan 2010-2015 Jaarverslagen 2007, 2008, 2009, 2010 Volkshuisvestingsverslagen 2006, 2007, 2008, (2009) Toezichtsrol - statuten, mandateringsregeling, inzicht in discussies met RvC/RvT (notulen vergaderingen) Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, Milieu- en duurzaamheid, leefbaarheid, etc.)
B. Maatschappelijke opgaven	Prestatieafspraken Convenanten, contracten Eigen documenten waarin doelstellingen verwoord zijn (ook op deelterreinen zoals zorg, maatschappelijke opvang, milieu etc.) Documenten over maatschappelijk rendement of dividend Eigen woningmarktonderzoeken Strategisch voorraadbeleid
C. Maatschappelijke omgeving	Huurders, leden, gemeenten, andere stakeholders (corporaties, marktpartijen, zorgpartners, maatschappelijke partners) Stakeholderregister Structurering/formalisering van contacten Verslagen, onderzoeken (KWH, USP etc.) Prestatieafspraken, convenanten e.d.
D. Vermogen en efficiëntie	Jaarrekeningen 2007, 2008, 2009, 2010 Begroting 2012 Meerjarenbegrotingen/Financiële meerjarenramingen Verslagen/brieven accountant Managementletters Brieven CFV Eigen stukken betreffende financiële sturing en efficiency WSW correspondentie
E. Prestaties	Documentatie over monitoring van prestaties, tegen de achtergrond van eigen doelen en ambities + prestatiecontracten Brieven minister VROM inzake prestaties en toezicht

Bijlage 5: Uitwerking beoordeling presteren naar Ambities

Huisvesten van primaire doelgroep

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Beschikbaarheid: <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 95% van de woningen bereikbaar • 2009: 92% van de woningen bereikbaar • 2010: 93% van de woningen bereikbaar • 2011: 	Concern 2009-2011: <ul style="list-style-type: none"> - 90% van de huurwoningen is financieel bereikbaar voor huurders met een lager inkomen. 	8
Woningtoewijzing: <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 3.474 woningen toegewezen aan de primaire doelgroep • 2009: 57% • 2010: 85% aan de primaire doelgroep • 2011: 85% aan de primaire doelgroep 	Concern 2009-2011 <ul style="list-style-type: none"> - 80 % van de woningen wordt toegewezen aan de primaire doelgroep 	7
Woningtoewijzing: <i>Gemeente Breda</i> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: Woonruimteverdeelsysteem aangepast en nieuwe website in voorbereiding. • 2009: Deelname woonruimteverdeelsysteem Woonloket; opzetten combinatiemodel. • 2010: Start nieuw woonmarketingstelsel 'Klik voor Wonen' en 'Klik voor Kamer' i.s.m. collega corporaties in Breda. • 2011: WBB is, samen met de andere corporaties in Tilburg en Breda, overgestapt op een nieuw woonruimteverdeelsysteem; het combinatiemodel. 	Woningtoewijzing: Jaarplan Breda <ul style="list-style-type: none"> • 2010: Start nieuw woonmarketingstelsel 'Klik voor Wonen' en 'Klik voor Kamer' i.s.m. collega corporaties in Breda. • 2011: Woningzoekenden goed faciliteren bij hun zoektocht naar een nieuwe woning. Transparantie in aanbod, regels en procedures. 	7
<i>Gemeente Tilburg</i> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Woning in Zicht heeft een vernieuwde website (woonruimteverdeelsysteem in Tilburg Switch) gelanceerd. • 2009: • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - In 2 complexen (Tilburg) gemeubileerde appartementen verhuurd voor tijdelijke verhuur, expats of internationale studenten. • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - WBB is, samen met de andere corporaties in Tilburg en Breda, 	Jaarplan Tilburg <ul style="list-style-type: none"> • 2009: Woonwinkel: Inschrijving woningzoekenden, advies geven spelregels woningtoewijzing, urgentie, extra inschrijfduur, woningbezit, website • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Woningen toewijzen volgens het plan "Maatwerk in Wonen". • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Woningzoekenden goed faciliteren bij hun zoektocht naar een nieuwe woning. 	7

<p>overgestapt op een ander woonruimteverdeelsysteem, het combinatiemodel.</p>	<p>Transparantie in aanbod, regels en procedures.</p>	
<p>Woningtoewijzing <i>Breda</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Generaalpardon/vergunninghouders: 58 - Zorg/ maatschappelijke opvang: 34 (6 verzoeken zijn ingetrokken, 13 lopen nog) • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Generaal pardon: 14 - Vergunninghouders: 41 - Zorg/ maatschappelijke opvang: 31 • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Generaal pardon: 8 - Vergunninghouders: 36 - Zorg en maatschappelijke opvang: 22 • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Urgenten: 1 - Vergunninghouders: 21 - Bijzondere doelgroep: 67 		
<p><i>Tilburg:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008 <ul style="list-style-type: none"> - Generaalpardon/vergunninghouders:14 - Zorg/ maatschappelijke opvang: 24 • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Generaal pardon/vergunninghouders: 54 - Zorg/ maatschappelijke opvang: 38 • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - generaal pardon: 2 - vergunninghouders: 36 - zorg/ maatschappelijke opvang: 35 • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Urgenten: 1 - Vergunninghouders: 30 - Bijzondere doelgroep: 131 		
<p>Bevorderen eigen woningbezit</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008-2011: <ul style="list-style-type: none"> - Koopgarant (kopers kunnen een woning kopen met 25, 15 of 0% korting op de koopprijs). - WBB biedt huurvastcontracten aan (een contract waarin de corporatie gedurende een termijn geen jaarlijkse huurverhoging doorberekenen). • 2009: De 3 Bredase corporaties en de gemeente Breda gezamenlijk de 	<p>Jaarplan Tilburg 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het uitvoeren van het verkoopprogramma, inclusief 'Koopgarant' 	<p>7</p>

starterslening ingezet. <ul style="list-style-type: none"> • 2010: Huurders kunnen Koopsubsidie aanvragen Veel aanmeldingen, het budget was eind maart al uitgeput. 		
		7,2

Kwaliteit woningen en woningbeheer

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Woningkwaliteit <ul style="list-style-type: none"> • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Nieuw beleid opgesteld waarbij bewoners zelf verantwoordelijk zijn om te toetsen of de aanpassingen die zij hebben gedaan aan de gestelde voorwaarden voldoen. - Op beide locaties heeft het onderhoudsbedrijf het ISO-kwaliteitscertificaat bereikt. - Het woningbezit opnieuw geïnventariseerd en d.m.v. een conditiemeting de onderhoudstechnische staat van ieder complex bepaald. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2009-2011: <ul style="list-style-type: none"> - Meer mogelijkheden bieden om de woning aan te passen en betere communicatie en begeleiding door de medewerkers bij woningaanpassing door de bewoners. • Jaarplan Tilburg 2010 <ul style="list-style-type: none"> - Per complex stellen we vast wat het gewenste kwaliteitsniveau is. - Bij tenminste een kwart van het woningbezit is een conditiemeting uitgevoerd. 	8
Gemeente Breda <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - PKVW² aangebracht in 593 woningen - 168 woningen opgeplust. • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - PKVW aangebracht in 454 woningen. - 210 woningen opgeplust. • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - PKVW aangebracht in 504 woningen. - Bij het opgeleverde complex Tussen de Meesters (Breda) zijn de verhouding en de aansluiting tussen de gebouwen systeemtechnische werking onderzocht. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jaarplan Breda 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Eind 2010 heeft 80 % van de woningen van WBB een Politiekeurmerk Veilig Wonen. 	
Gemeente Tilburg: <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - PKVW aangebracht in 1.479 woningen - 67 woningen opgeplust. • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - PKVW aangebracht in 748 woningen. • 2010: 	<ul style="list-style-type: none"> • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - De woning bij mutatie is schoon en veilig is en zorgen voor het uitvoeren van de beheerplanmaatregelen 	

² PKVW; Politie Keurmerk Veilig Wonen

<p>Realisatie Onderhoud (x 1.000,-)</p> <p><i>Totaal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Plan- en projectonderhoud: € 36.859 - Overige: € 8.893 - Reparatieverzoeken : € 7.117 • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Plan- en projectonderhoud: € 32.863 - Reparatieverzoeken : € 7.246 - Mutatie onderhoud: € 6.161 - Periodiek onderhoud en levering diensten: € 2.423 • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Plan- en projectonderhoud: € 23.108 - Reparatieverzoeken : € 7.642 - Mutatie onderhoud: € 5.279 - Periodiek onderhoud en levering diensten: € 2.328 • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Nog niet bekend 	<p>Begroting Onderhoud (x 1.000)</p> <p>WonenBreburg Totaal</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Plan- en project onderhoud € 36.840 - Dagelijks onderhoud € 15.513 • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Plan- en project onderhoud € 33.849 - Niet planmatig onderhoud € 16.140 • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Plan- en project onderhoud € 35.586 - Niet planmatig onderhoud € 16.191 • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Plan- en project onderhoud € 17.063 - Niet planmatig onderhoud € 16.315 	<p>6</p>
<p>Kwaliteit dienstverlening</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008-2011: <ul style="list-style-type: none"> - Deelname KWH, alle jaren het KWH-label behaald. • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - CPO biedt kopers mogelijkheden om hun individuele of specifieke woonwensen te realiseren. - Onderhoudsbedrijf aandacht besteed aan het uitbreiden en verbeteren van de mogelijkheden om reparatieverzoeken via internet te melden. • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Na elke reparatie ontvangt de huurder een kwaliteitskaart, waarmee hij zijn waardering of klacht kan melden. - Trouwe huurders die al 10, 25 of 40 jaar huren een bezoek brengen met bloemen, taart of een VVV-bon. - Huurders die zich regelmatig als vrijwilliger voor WBB inzetten belonen. - Ontmoedigen van slecht gedrag onder huurders o.a.: voorrijkosten rekenen als huurder niet op afgesproken tijdstip aanwezig is, leegstandskosten rekenen bij ontruiming en bij intrekken van een huuropzegging administratiekosten betalen. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Realiseren particulier opdrachtgeverschap (CPO). • 2009-2011: <ul style="list-style-type: none"> - Bieden van meer maatwerk aan de klant (o.a. onderhoud in de woning, verhuurmakelaar, uitbreiden en verbeteren mogelijkheden van en met internet). • 2009-2011: <ul style="list-style-type: none"> - Effectieve en tijdige communicatie bij ingrepen in en om de woning • 2009-2010 (Jaarplan Tilburg) <ul style="list-style-type: none"> - Uitwerken van de gedachte Goed huurderschap belonen. 	<p>7,4</p>

<ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Gemiddelde KWH-score: 7,9 - Tevredenheid vertrokken huurders: 7,7 • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Gemiddelde KWH-score in Breda: 7,9 • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Gemiddelde KWH-score: 7,8 	<ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - verbeteren tevredenheid huurders in exit enquêtes van 7,2 naar 7,5 • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Inzicht krijgen in maatschappelijk ondernemerschap door deelname KWH-label, score minimaal een 7. - We evalueren enquêtes die klanttevredenheid meten - Pilot klantgestuurd onderhoud uitvoeren. 	
<p>Energie en duurzaamheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Bij nieuwbouwprojecten 10% minder te verbruiken dan de norm - In de bestaande voorraad (bij renovaties en onderhoud) energie- zuinige maatregelen toepassen. - WonenBregburg is deelnemer aan het FSC -convenant Duurzaam Hout. - Binnen tien jaar de gehele woningvoorraad op een hoogwaardig energieprestatieniveau brengen. Uitgaand van energielabel B - In verschillende complexen worden een duurzaam energiesysteem toe gepast (de exploitatie is in handen DEE) • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Bij alle complexen die zijn onderhouden of verbeterd, heeft de corporatie de energetische prestatie van de woningen verbeterd. - • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Onderzoek naar technische prestaties van de WKO-installaties in de woningen Theresia's Rozen in Tilburg, uitgebreid met huisbezoeken aan bewoners. - D.m.v. Duurzame Energie Exploitatie WonenBregburg BV (DEE) werken aan het beheersen van de woonlasten van de klanten en het verminderen van CO2- uitstoot. - Energiebeleid WonenBregburg opgesteld. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ol style="list-style-type: none"> 1. Het uitvoeren van EPA's en deze omzetten in energielabels. 2. De noodzaak tot het formuleren van beleid aangaande de doelen die met de labeling worden nagestreefd. 3. Implementatie van de Duurzame Energie Exploitatie Maatschappij (de zogenoemde DEE). <p>2009-2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terugdringen van milieubelasting binnen tien jaar. <ul style="list-style-type: none"> - Bijdragen aan woonlastenbeheersing, onder meer door het realiseren van een duurzaam en financieel voordelig energiesysteem in de bestaande voorraad en de nieuwbouwwoningen • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Implementatie Energie- en milieubeleid 	7

<ul style="list-style-type: none"> • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Start met de uitvoering van de eerste energieverbeteringsprojecten volgens het nieuwe energiebeleid, het betrof de pilotprojecten: groot onderhoud Pucciniflat en groot onderhoud Pater v.d. Elsenplein in Tilburg. - Woonconsulent bezoekt de bewoners van de Pucciniflat persoonlijk en legt uit wat het groot onderhoud en de energetische maatregelen in gaan houden en welke consequenties het heeft voor de huurprijs. 		
	<p>Jaarplan Breda</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2011: Herijken SVB inclusief implementatie energetische maatregelen 	
<p><i>Gemeente Tilburg</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - WBB werkt samen met de gemeente Tilburg en de andere Tilburgse corporaties in energieconvenant en Energy Performance Integration in Social Housing. - Bij de locatie- en nieuwbouwontwikkeling gebruik van het instrument GPR DuBo (Gemeentelijke PRaktijkrichtlijn Duurzaam Bouwen). 	<p>Jaarplan Tilburg :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Opnemen energetische maatregelen op in de MOP³, zoals het isoleren van muren en daken. 	
		7,1

³ Meerjaren Investerings- en Ontwikkelingsprogramma

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<p>Huisvesting ouderen en bewoners met een beperking <i>WonenBredburg</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Op het gebied van WWZ een start gemaakt met keuzes over passend vastgoed en passende dienstverlening 	<p>Jaarplan Breda</p> <ul style="list-style-type: none"> - 	
<p><i>Gemeente Breda</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Een opdracht verstrekt aan onderzoeksbureau RIGO om de opgave van WBB op het gebied van wonen, welzijn en zorg te kwantificeren. - Verder ontwikkelen van het meetinstrument Wonen, Welzijn en Zorg - Oplevering wooncomplex voor twaalf mensen met schizofrenie - Deelname (samen met de andere Bredase woningcorporaties) aan de stedelijke werkgroep Wonen. Doel: zorgen dat er zo weinig mogelijk zittende huurders worden uitgezet. - Het convenant Geschikt wonen voor iedereen (GWI) (woonzorgservicezones) is vertaalt naar wijkconvenanten. • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Goed Geregeld is een samenwerkingsverband dat diensten aan ouderen aanbiedt waardoor ze zo lang mogelijk zelfstandig kunnen wonen. Een nieuw dienstenconcept is geïntroduceerd. zorgcluster Talmazone - Betrokken bij het realiseren van een jongerenfoyer in Breda. - Deelname aan een stedelijke projectgroep om uitvoering te geven aan de opdracht van het Stedelijk Kompas. - In meerdere van de 15 Bredase GWI gebieden actief deelgenomen aan de uitvoeringsprogramma's 	<p>Jaarplan vestiging Breda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008-2010 <ul style="list-style-type: none"> Intern en extern meer draagvlak creëren voor de WWZ doelstelling van onze organisatie. - Tenminste één samenwerkingsovereenkomst in zorg en welzijnssector ondertekend. - Woonwensenkeuzes gehandicapten kinderen stimuleren • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Deelname om te komen tot een integrale aanpak van wonen en zorg voor deze groep die op een of andere wijze begeleiding nodig heeft bij het wonen o.a.: Evaluatie "Goed Geregeld" - Samenwerking met zorgpartijen voor een meer integrale aanpak van initiatieven en levering van producten en diensten in wijken en buurten. - Realiseren van een jongerenfoyer met vrijwillige en professionele ondersteuning. - Deelname om te komen tot een integrale aanpak van wonen en zorg voor deze groep die op een of andere wijze begeleiding nodig heeft bij het wonen. - Afhankelijk van de belangen van WBB in de 15 verschillende GWI gebieden nemen wij actief of volgend deel. - Concrete locaties voor het project GGZ. 	<p>7,2</p>

<ul style="list-style-type: none"> • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Samen met 3 corporaties i.h.k.v. GWI onderzoek gedaan naar geschiktheid van bestaand bezit voor mensen met een beperking. De laatste 15 uitvoeringsprogramma's zijn tot stand gekomen. - Complex Ir. Lelyhof zijn 34 seniorenwoningen geschikter gemaakt voor mensen met een beperking. - Stedelijk Kompas; planvorming voor voorziening voor dak- en thuislozen. - De jongerenfoyer Kamers met Kansen: 4 bewoners begeleid bij zelfstandig wonen is van start gegaan. - Eerste mantelzorgwoning in Prinsenbeek gerealiseerd. - De 3 Bredase corporaties hebben in GWI-gebieden onderzoek gedaan naar de geschiktheid van de woning van mensen met een beperking. Het laatste uitvoerings- programma's voor de GWI-gebieden tot stand gekomen. - In goed overleg is besloten om de deelname aan Goed Geregeld eind 2010 te beëindigen • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Afspraken gemaakt 'Stedelijk Kompas' m.b.t. wonen en zorg, WMO maatschappelijk vastgoed (scholen), wijkontwikkeling en leefbaarheid. - Inventarisatie van het bestaande bezit, indien mogelijk overgaan op 0-tredenwoningen, levensloop geschikte woningen en woningen voor verzorgd wonen. Ir Lelyhof, 34 seniorenwoningen geschikter te maken voor mensen met 	<p>project ASVZ en project Kadijkje voor zelfstandig mogelijk huisvesten van mensen met een beperking met een bepaalde vorm van begeleiding.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Een nieuw product ontwikkelen om mantelzorgers te huisvesten. - Implementatie prestatieafspraken op het terrein Wonen, Welzijn en Zorg <ul style="list-style-type: none"> • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Samenwerking met zorgpartijen voor een meer integrale aanpak van initiatieven en levering van producten en diensten in wijken en buurten - Het zo zelfstandig mogelijk huisvesten van mensen met een beperking. - Deelname aan projectgroep/werkgroep om te komen tot een integrale aanpak van wonen en zorg voor de groep dak- en thuislozen. - Realiseren van een jongeren foyer - Tegenmoet komen aan de vraag voor mantelzorgwoningen. - Deelname in de belangrijke GWI-gebieden in een actieve of volgende rol. - Heroverweging goed geregeld. - Uitvoeren onderzoek doorstroming senioren en WWZ • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Deelname Stedelijk Kompas om te komen tot een integrale aanpak van wonen en zorg voor deze groep die op een of andere wijze begeleiding nodig heeft bij het wonen. - Realiseren van een 2^e jongerenfoyer. - Het zo zelfstandig mogelijk huisvesten van mensen met een beperking met een bepaalde vorm van begeleiding (beter en sneller maatwerk leveren aan huurders die op zoek zijn naar een rolstoelgeschikte woning). 	
---	---	--

<p>een beperking</p> <ul style="list-style-type: none"> - Met gezamenlijke corporaties een pakket van kleine individuele woningaanpassingen samengesteld - GWI convenant afgesloten met gemeente met daarin aantal woningen benoemd, die WBB geschikt maakt voor mensen met een beperking. - In relatie met zorgpartijen als Elisabeth, Raffy, Oranjeheave heeft WBB een gemeenschappelijke uitdaging om in wijken en buurten de zichtbaarheid te versterken en te komen tot intensievere wijkgebonden samenwerking. - Start pilot in Hoge Vucht met Brabant Connect: huurders elektronische verbinding bieden met bijv. familie, huismeester en zorg of welzijnspartijen - Onderzoek uitgevoerd onder vier groepen allochtonen ouderen in de wijk Hoge Vucht. 	<ul style="list-style-type: none"> - In plaats van Goed Geregeld: Een nieuw product ontwikkelen t.b.v. ondersteuning van kwetsbare huurders bij het zelfstandig wonen. - Een nieuw product Mantelzorg bieden - Afhankelijk van de belangen van WBB in de 12 verschillende GWI gebieden nemen wij actief of volgend deel. - Prestatieafspraken gemeente / uitvoeren onderzoeken WWZ. - Visie Wonen Welzijn Zorg: Concrete (nieuwe) speerpunten benoemen op het WWZ terrein. - Door samenwerking zorgpartijen te komen tot een meer integrale aanpak van initiatieven en levering van producten en diensten in wijken en buurten. Concreet: minimaal één samenwerkingsovereenkomst met een zorgpartij op projectbasis. 	
<p><i>Gemeente Tilburg</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Twee bijzondere huisvestingsprojecten van start gegaan; - Jongerenfoyer U-turn voor de leeftijdsgroep 16 tot 21 jaar die de aansluiting met de samenleving dreigt kwijt te raken. - Nadetentiehuis De Sluis: begeleid wonen project voor 15 jongeren van 16 tot 23 jaar uit Tilburg die met politie en justitie in aanraking geweest. - Gemeente Tilburg, Thebe, de Twern en WBB denken na over het proces en de borging van concrete resultaten Woonzorgservicezone Tilburg. - WonenZorgService in de Wijk (WZSW) is een reïntegratieproject waarbij mensen uit de wijk werkervaring opdoen. • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Het project Skeave Huse geopend, woonbegeleiding voor huurders die veel 	<ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - De activiteiten betreffen het bemiddelen en doorverwijzen naar maatschappelijke instanties, het begeleiden van (juridische) procedures en het behandelen van bezwaarschriften en verzoeken voor zelf aangebrachte veranderingen. • 2009 <ul style="list-style-type: none"> - Overeenkomsten met zorginstellingen en maatschappelijke opvang, zodat het 	7

<p>overlast veroorzaken.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pand verhuurde aan Traverse om gezinnen in crisissituatie tijdelijk te huisvesten. In 2010 is het pand in gebruik genomen. - Verbouwing tot woonvoorziening RIBW, huisvesting 14 cliënten met dubbele diagnose. - Nieuw onderkomen Mobile ASVZ voor verstandelijke handicapt. In 2010 is het project uitgebreid tot 10 wooneenheden. <ul style="list-style-type: none"> • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Start bouw van zorgcentrum Heikant: Het deelplan omvat 166 huurwoningen, 24 koopwoningen en ruim 3.000 m² aan zorggerelateerde en maatschappelijke voorzieningen realiseren. - Plan uitgewerkt kleinschalige woonvoorziening PG (psychogeriatrische) plaatsen in Groenewoud. - Op verzoek van RIBW 5 appartementen geschikt gemaakt huisvesting alleenstaande moeders die hulp nodig hebben op psychiatrisch vlak. - School in huis Bodderhuis; onderwijsinstelling voor kinderen tussen 16 en 20 jaar met licht verstandelijke beperking leert zelfstandig wonen. WBB bekostigt de vaste woonlasten. - Signaalfunctie onderhoudsbedrijf; achter de voordeur • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Op gebied van WWZ een start gemaakt met keuzes over passend vastgoed en passende dienstverlening. - WBB en Thebe hebben aan de rand van Heuvel een zorgcentrum gebouwd voor ouderen die zorg nodig hebben (50 wooneenheden); - Schakelteam Stokhasselt: 55+plussers in Stokhasselt worden voortaan door één persoon geholpen i.p.v. allerlei verschillende werkers. - Skaeve Huse: In samenwerking met de andere Tilburgse corporaties en de gemeente zijn negen woonunits geopend. - Op het gebied van Wonen Welzijn en Zorg een start gemaakt met keuzes over 	<p>beheer van deze woningen verbeterd en overlast door bewoners vermindert.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Per wijk inzichtelijk maken wat de situatie op het gebied van Wonen, Welzijn en Zorg is. We beschrijven per wijk de huidige situatie, de kansen, de gewenste situatie en de initiatieven. - In Groeseind realisatie huisvesting voor 16 bewoners met een verstandelijke beperking voor de stichting Philadelphia. - In Goirkezijstraat realisatie 5 zelfstandige wooneenheden in een appartementencomplex voor cliënten van RIBW Midden-Brabant. - In het ontwikkelingsproject Forum (Reeshof) wordt een kleinschalige woonvoorziening met 24 zorgwoningen gerealiseerd i.s.m. Amarant en Thebe. - In de wijk Groenewoud i.s.m. Thebe en
--	---

<p>passend vastgoed en passende dienstverlening.</p>	<p>De Twern een kleinschalige woonvoorziening ontwikkelen voor demeterende ouderen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voor mensen met een beperking i.s.m. RIBW, MEE, Prisma, Amarant, Thebe en ASVZ een beurs organiseren op het gebied van wonen en zorg. 	
<p>Overige personen die zorg nodig hebben</p>		
<p>Schuldhelpverlening</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Sinds 2005 zijn de gemeenten Tilburg en Breda samen met WonenBredburg verschillende initiatieven onder de noemer Armoedebeleid gestart. • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Nieuw huurprijsbeleid; de huurprijzen van kamers op goede locaties (die populair zijn bij studenten) verhogen. - Huurincassobeleid: betalingsproblemen in een vroegtijdig stadium signaleren. • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Start evaluatie van de Armoedebeleid. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2009 <ul style="list-style-type: none"> - Armoedebeleid: implementatie diverse initiatieven; Een individuele aanpak naar aanleiding van probleemsignalering vanuit diverse invalshoeken. • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Armoedebeleid optimaliseren n.a.v. resultaten woonlastenonderzoek. 	7
<p>Schuldhelpverlening: <i>Gemeente Breda</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Met andere partijen een convenant over onrechtmatige bewoning afgesloten - Raad voor de Schulphulpverlening Breda (samenwerkingsverband maatschappelijke veld in Breda) heeft eerste inhoudelijke project Eerste Hulp bij Financiën opgestart. • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Woonlastenonderzoek uit in Breda • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Er zijn Eerste Hulp bij Financiën en budgetcoaches actief. • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Overeenkomsten aangegaan met IMW en SMO om mensen extra begeleiding te bieden bij de aanpak van hun problemen bij huurbetalings- of overlastproblemen. 	<p>Jaarplan Breda</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - pilot onrechtmatige bewoning uitgevoerd. • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Voorkomen van huisuitzettingen: Door de voortzetting van de pilot met IMW (Instituut maatschappelijk welzijn) met preventieve huisbezoeken en met Preventieve woonbegeleiding van SMO. 	8
<p><i>Gemeente Tilburg</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Samenwerking met Bureau Schuldhulpverlening. 	<p>Jaarplan Tilburg</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: Er worden middelen gereserveerd voor speciale incassoprojecten. • 2010 <ul style="list-style-type: none"> - Het convenant Schuld Hulp Verlening gaan we aanvullen. 	7

	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkelen een samenwerkingsverband Huurincasso met de gemeente Tilburg met goed contact (in de moedertaal) met huurders die een betaalachterstand hebben. • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Armoede blijft een aandachtspunt. Door samenwerking tussen de afdeling Beheer en Huurincasso en het afleggen van meer huisbezoeken het aantal ontruiming op grond van huurachterstand laten dalen. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2011 <ul style="list-style-type: none"> - Minder mensen in achterstandssituaties door actieve signalering, verwijzing en acties te initiëren op verbetering van hun leefomstandigheden. Door gezamenlijke maatregelen ten aanzien van wonen (meer variatie in aanbod), inkomen en schulden; scholing en werk (werk maken in de wijk, leerbedrijf) en vrije tijd (meer ontspanning en cultuur in de wijk). 	
	•	7,2

(Des)investeren in vastgoed

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Nieuwbouw huurwoningen	<ul style="list-style-type: none"> • WonenBreborg 2009-2012: <ul style="list-style-type: none"> - Nieuwbouw van 1200 huurwoningen (omgerekend: 300 woningen per jaar) - Ontwikkeling van de woningportefeuille in de breedte van de woningmarktgebieden 	
Nieuwbouw huurwoningen <i>Gemeente Breda</i> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 27 woningen • 2009: 44 woningen • 2010: 47 woningen • 2011: 98 woningen 	BSC Breda : <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 75 woningen • 2009: 35 woningen • 2010: 72 woningen • 2011: 154 woningen 	5
Nieuwbouw koopwoningen <i>Gemeente Breda</i> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 81 woningen • 2009: 103 woningen • 2010: 100 woningen • 2011: 2 woningen 	BSC Breda 2008: <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 74 woningen • 2009: 95 woningen • 2010: 100 woningen • 2011: 69 woningen 	
Nieuwbouw huurwoningen <i>Gemeente Tilburg</i> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 113 woningen • 2009: 478 woningen • 2010: 6 woningen , • 2011: 77 woningen 	BSC Tilburg <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 113 woningen • 2009: 478 woningen • 2010: 48 woningen • 2011: 79 woningen 	7

<p><i>Gemeente Tilburg</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 22 woningen • 2009: 160 woningen • 2010: 67 woningen • 2011: 67 woningen 	<p>BSC Tilburg</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 0 • 2009: 104 woningen • 2010: 152 woningen • 2011: 70 woningen 	
	<p>2009-2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sloop van 1.800 woningen <p>In 2011 is de ambitie bijgesteld naar 1.000 woningen.</p>	6
<p>Sloop</p> <p><i>Gemeente Breda</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 186 woningen • 2009: geen • 2010: 152 woningen • 2011: 4 woningen 		
<p><i>Gemeente Tilburg</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 81 woningen • 2009: 18 woningen + 397 studentwoningen • 2010: 103 woningen • 2011: 1 woningen 		
<p>Verkoop</p>	<p>2009-2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verkoop van 1400 woningen waarvan 75% met koopgarant, omgerekend zijn dit 350 woningen per jaar. 	
<p>Verkoop</p> <p><i>Gemeente Breda</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 60 woningen (40 met Koopgarant) • 2009: 40 woningen (27 met Koopgarant) • 2010: 76 woningen (66 met Koopgarant) • 2011: 71 woningen (58 met Koopgarant) 	<ul style="list-style-type: none"> • 2008: 69 (20 met Koopgarant) • 2009: 69 woningen (29 koopgarant) • 2010: 60 woningen (45 koopgarant) • 2011: 63 woningen (30 koopgarant) 	7
<p><i>Gemeente Tilburg</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 159 woningen (61 met Koopgarant) • 2009: 103 woningen (56 met Koopgarant) • 2010: 157 woningen (78 met Koopgarant) • 2011: 141 woningen (91 koopgarant) 	<ul style="list-style-type: none"> • 2008: 132 (61 koopgarant) • 2009: 142 woningen (58 koopgarant) • 2010: 140 woningen (90 met koopgarant) • 2011: 129 woningen (ca. 61 koopgarant) 	
<p>Vast</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 0 woningen • 2009: 0 woningen 	<ul style="list-style-type: none"> • 2008: 3 woningen • 2009: 1 woning 	
<p>Verbetering bestaand bezit</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008-2011: Volop aandacht voor de realisatie van de herstructureringsopgaven. • 2009-2011: Tijdelijk verhuur bij herstructurering (o.a. aan internationale studenten). 	<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2011: De corporatie wil lokaal-maatschappelijke vraagstukken oplossen; het woon- en leefklimaat optimaliseren. • 2011: Tijdelijke verhuur te slopen complexen. 	7
<p>Verbetering bestaand bezit⁴</p> <p><i>Gemeente Breda</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2011: 	7

⁴ Overzicht van sociaal programma ondergebracht bij leefbaarheid.

<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2011 - herprogrammering in Geeren-Noord en –Zuid - revitalisering Mgr. Nolensplein, - Herstructurering Dr. Struyckenplein - Ontwikkeling Heuvel - Groot onderhoud Driesprong - Groot onderhoud Dr. Ariensplein - Ontwikkelingsvisie Hoge Vucht, Doornbos en Linie 2010-2015’. - Verbeteren uitstraling Edisonplein 	<ul style="list-style-type: none"> - Herstructureringen: Driesprong, Heuvel en Noordoost en Voorts, de projecten Dr. Struijckenplein, Mgr. Nolensplein, Tramsingel en Maycrete locaties A, C en D. 	
<p><i>Gemeente Tilburg</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008-2011: - Groeseind: parel van herstructurering - Herstructurering van de wijk Stokhasselt - Herstructurering van de Kruidenbuurt - Rosmolen: - Herontwikkeling Piushaven - 		
<p>Maatschappelijk vastgoed <i>Gemeente Breda</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2009-2011: WonenBredurg bijdrage geleverd aan start bouw brede school Geeren-Noord ‘Het Noorderlicht’ 2009, oplevering 2011. • 2011: Start bouw Huis van de Heuvel met huisvesting o.a. openbare basisschool, kindercentra, zorg- en welzijnsorganisaties, gemeenschapshuis en huismeesterkantoor. 	<p>Jaarplan Breda</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2009: Het participeren in maatschappelijk vastgoed met als doel een integrale begeleiding in de ontwikkeling van kinderen en hun omgeving. • 2011: Een Brede School wordt ontwikkeld. 	7
		6,6

Leefbaarheid gemeente Breda

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<p><i>Gemeente Breda</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008-2011: <p>Vele prestatie geleverd voor volledig overzicht zie jaarverslag,</p> <p><i>Leefbaarheidsacties</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Diverse wijken</u> o.a.: inzet huismeesters, buurtcoaches, buurtpreventie en woonconsulenten, huisbezoeken afgelegd, aanpak jongerenoverlast, buurtvaderprojecten, schoonmaak acties, opzet van een buurtpunt, upgraden van wooncomplexen en het 	<p>Jaarplan vestiging Breda:</p> <p>2009-2011</p> <ul style="list-style-type: none"> - De corporatie wil wijken die schoon, heel en veilig zijn. <ul style="list-style-type: none"> • 2008-2009 - 60 huisbezoeken afleggen bij huurachterstand (2009 verlaagd naar 45). - Minimaal twee schoonmaakacties zwerfvuil en brandgangen <ul style="list-style-type: none"> • 2010 - Wijken op orde (schoon, heel en veilig) en verbinding maken met de 	7

<p>met bewoners opschonen van voortuinen en brandgangen. Inventaris achterpadverlichting en afsluiting van brandgangen. Organiseren van feesten.</p> <p><i>Projecten in veiligheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Diverse wijken</u>: wijktafels georganiseerd met doel interactieve communicatie met bewoners over de wijkontwikkeling, Politiekeurmerk Veilig Wonen aanbrenge, verbeteren van achterpad verlichting en brandgangen, intensief samenwerken veiligheidsregisseurs. <p><i>Toezichtsmaatregelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Verschillende wijken: Camera toezicht, inzetten van buurtmeesters, buurtservice-medewerkers, Jongerenoverlast aangepakt samen met gemeente en politie (Geeren-Noord), interventieteam heeft onderzoek gedaan naar leefbaarheid in de buurt. 	<p>maatschappelijke omgeving</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008-2009: <ul style="list-style-type: none"> - elk beheerteam heeft een opschoonactie uitgevoerd • 2008-2011: <ul style="list-style-type: none"> - Interactieve communicatie d.m.v. organiseren van wijktafels. 	
<ul style="list-style-type: none"> • 2008: Geeren-Zuid <ul style="list-style-type: none"> - Het ontwerp van Huis van de Heuvel (multifunctionele accommodatie) is afgerond. - I.s.m. corporatie AlleeWonen is gewerkt aan het integraal wijkontwikkelingsplan (IWOP) voor Geeren Zuid met het doel de sociale, fysieke en economische ontwikkeling van Geeren-Zuid. - Samen met de gemeente een ontwikkelingsvisie voor Driesprong (sloop van 142 woningen / nieuwbouw 93 woningen) geformuleerd. O.b.v. de concept structuurvisie is een gesprek aangegaan met Molukse gemeenschap. - WBB richt zich op sociale stijging d.m.v. Zorg op Maat in De Driesprong. <p>Geeren-Noord</p> <ul style="list-style-type: none"> - Betrokken bij de ontwikkeling van de Brede School in Geeren Noord (als beoogd mede-eigenaar). - In Linie is op het Edisonplein een pleinmanager gestart. - Actieve deelname aan de totstandkoming van de structuurvisie Linie-Doonbos. de bewoners zijn op een bijzondere manier betrokken bij dit proces. - Plan van aanpak opgezet voor de 	<ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Buurtpunt Heuvel (het leveren van ontbrekende buurtdiensten waar behoefte aan is) opgeleverd. - Samenwerkingsovereenkomst Geeren Zuid (op sociaal en fysiek gebied) met Singelveste (Ook in 2009) - Betrekken oude bewoners bij sloop woningen Driesprong (V) - Samenwerkingsovereenkomst Linie (zowel het fysieke als het sociale beheer) met Singelveste. - Intensief sociaal beheer Geeren Noord en Doornbos. De leefbaarheid in de buurten is laag. Doel is te bekijken op welke wijze we in samenwerking met bewoners gestalte kunnen geven aan intensief sociaal beheer. Zowel individuele als collectieve problemen worden aangepakt. 	7,2

<ul style="list-style-type: none"> - revitalisering van het Mgr. Nolensplein - Hennepconvenant verschillende partijen werken samen om hennepkwekerijen aan te pakken. 		
<ul style="list-style-type: none"> • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Definitief vaststellen van de 'Structuurvisie Driesprong', over de herontwikkeling van deelgebied, met veelvuldig overlegd met de Molukse gemeenschap. - Sociaal programma uitgewerkt voor Hoge Vucht en Doornbos-Linie. - De 'Structuurvisie Doornbos en Linie' in concept gereedgekomen. - De gemeente Breda, NAC Breda en de 3 Bredase corporaties hebben de intentieverklaring 'Eén stad, Eén team' ondertekend. Doel: actief inzetten op wijkaanpak o.a. NAC (junior) Street League, Grote Broerproject, Scoren door Scholing. - Start coachen 6 jongeren Florijn College 	<ul style="list-style-type: none"> • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - De ontwikkeling van Driesprong voor meerdere gedifferentieerde doelgroepen mogelijk maken en daardoor het imago van Driesprong en haar bewoners verbeteren (o.a. Molukse gemeenschap). - Sociaal programma Geeren-Noord en Doornbos. - Herijking van de ontwikkelingsvisies Heuvel en Hoge Vucht, Doornbos, Linie en de samenwerkingsafspraken. 	7
<ul style="list-style-type: none"> • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Oprichten van VvE's in complexen waar appartementen zijn verkocht (in 2010 vier verenigingen opgericht). - Onderwijsondersteuning in Breda Zuid-Oost: jongeren kunnen zich informeren over studie werk en begeleiding door een coach. - Brainstromsessie gehouden met extern bureau over imago-onderzoek. - Herijking 'Ontwikkelingsvisie Heuvel 2010-2015' tot stand gekomen, start sociaal economisch programma. . - Start Project Get Started; een sociaal-economische programma van het Integraal Wijk Ontwikkelingsplan Geeren-Zuid (IWOP). - WonenBredburg biedt de financiële ondersteuning voor het wijkontwikkelingsprogramma Driesprong - Het herijkte 'Ontwikkelingsvisie Hoge Vucht, Doornbos en Linie 2010-2015' is klaar. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2010 <ul style="list-style-type: none"> - Zorg op Maat in de Heuvel; vergemakkelijken integratie in nieuwe woonsituatie - Sociaal economisch programma in de Heuvel. - Samenwerkingsovereenkomst Geeren-Zuid. - Deelname in wijkontwikkelingsgebied Driesprong, met ontwikkelingskansen voor de Molukse gemeenschap. - Sociaal programma Geeren-Noord en Doornbos - Informatiepunt Geeren-Zuid. 	7

<ul style="list-style-type: none"> - In Breda is vragenlijst 'Woon- en leefklimaat in Bredase buurten' ingevuld. 		
<ul style="list-style-type: none"> • 2011: Verschillende leefbaarheidsacties: <ul style="list-style-type: none"> - In Heuvel: aanleg speeltuin Dr. Ariensplein, ondersteuning diverse projecten. Aanpak Dhr. Struykenplein en Mgr. Nolensplein. - Driesprong: afspraken gemaakt Molukse bewoners Driesprong, identiteitsworkshop georganiseerd. - Get Started is een onderdeel van het sociaal-economische programma van het Integraal Wijk Ontwikkelingsplan Geeren-Zuid (IWOP). Doel: op sociaal, economisch en ruimtelijk gebied de wijk te verbeteren. - In het gebied Hoge Vucht, Doornbos en Linie is met de gemeente en corporatie een wijkbranding uitgevoerd. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2011 <ul style="list-style-type: none"> - - Upgrading van de buurt Heuvel voor meerdere gedifferentieerde doelgroepen en gericht op 'sociale' en 'economische' stijging door sociaaleconomisch programma. - Wijk ontwikkelingsprogramma de Driesprong: pakken van kansen door de Molukse gemeenschap die de ontwikkeling van de Driesprong biedt om vooruit te komen. - Samenwerkingsovereenkomst Geeren-Zuid met Singelveste AlleeWonen en gemeente Breda . - Integraal wijkontwikkelingsplan Geeren-Noord, Geeren- Zuid en Doornbos: Upgrading van de buurt gericht op de "sociale stijging" van haar bewoners. 	<p>7</p>
		<p>7,1</p>

Leefbaarheid in Tilburg

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2011: Vele prestatie geleverd voor volledig overzicht zie jaarverslag: <i>Leefbaarheidsacties</i> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Verschillende wijken</u> o.a.: gezamenlijk schoonmaken van achterpaden en straten, organiseren van (straat)feesten, jubileum feesten, organiseren jaarlijkse bewonersbijeenkomsten, diverse straatspeelmiddagen. - Samen met huurders een groot onderhoudsproject georganiseerd. - Project 'Op de koffie bij:' bewoners uit de wijk worden thuis bezocht. - West on Ice: een schaatsbaan in een overdekt winkelcentrum gerealiseerd <i>Projecten in veiligheid</i> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Verschillende Wijken</u> o.a. toezichtrondes door huismeesters, poorten geplaatst om brandgangen af te sluiten, veiligheidsgroep samengesteld en veiligheid in de buurt door buurtpreventie verbeterd. 	<p>Tilburg Jaarplan</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Het verder realiseren van het dekkend netwerk huismeesters krijgt in 2008 vorm. • 2008-2009: <ul style="list-style-type: none"> - Samen met netwerkpartners werken aan het woon- en leefklimaat met behulp van fysieke en sociale maatregelen. • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Meehelpen aan de sociale stijging van mensen en hogere waardering van de bewoners voor de kwaliteit van buurten en wijken 	<p>7,2</p>

<p>Huismeesterpost geplaatst om de leefbaarheid en veiligheid op het plein en in de directe omgeving te verbeteren.</p> <p><i>Toezicht maatregelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Verschillende wijken</u>: Extra inzet van avondrondes door woonconsulent en huismeester, deze spreken jongeren aan op ongewenst gedrag. - Samen met de politie en gemeente een project opgezet waar meldingen van overlast gezamenlijk worden aangepakt. - Beheerplannen opgesteld en afspraken gemaakt over toezicht en schoonhouden van locaties. Camera's geplaatst. bewoners krijgen toegang tot complexen via gecodeerde sleutels. 		
<ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Samen met Tilburgse corporaties en de gemeente een convenant getekend voor vijf impuls wijken in Tilburg. De komende tien jaar investeren alle partijen gezamenlijk negen miljoen euro in deze wijken. - Herstructureringsplannen diverse Tilburgse buurten zijn verder geformuleerd. Voor Groeseind, Stokhasselt en de Kruidenbuurt is herstructureringsvisies opgesteld die een passend antwoord bieden op de achteruitgang van deze buurten. - In Stokhasselt is het initiatief gestart voor aanpak van financiële problemen van huishoudens achter de voordeur. - Pleinenproject - Proef gestart Kanswonen: een project waarin alle nieuwe bewoners een extra kans krijgen - Start pilotproject van MOM (Maatschappelijke Ontwikkelings Maatschappij) in Kruidenbuurt en Groenewoud. Doel: de deelnemende organisaties met elkaar te verbinden en ondersteunen van bewonersinitiatieven. - Hennepconvenant verschillende partijen werken samen om hennepwekerijen aan te pakken. • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Werken aan een prettige woonomgeving in gebiedsteams, waarin huismeesters en woonconsulenten actuele zaken in de wijk bespreken én oppakken. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Wijkontwikkelingsplannen: diverse initiatieven in Tilburg: maatgevend integraal beleidskader voor de komende 10 jaar met het credo: "Eerst de mensen dan de stenen". De thema's onderwijs, werk, vrije tijd en ontmoeten staan hierin centraal. De sociale aanpak van de wijk Stokhasselt, Kruidenbuurt en Groenewoud. • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - D.m.v. goed functionerende gebiedsteam invulling geven aan de principes dat we dicht bij onze huurders willen staan. Actueel inzicht in de 	<p>7</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Floormanagement Stokhasselt - Balans in de Kruidenbuurt - Tilburg Street League 2009 - West on Ice - Signaalfunctie onderhoudsbedrijf • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Opgestelde wijkvisies Tilburg: Het Zand, Goirke-Hasselt, Vlashof Schans bieden kaders voor de vastgoedsturing en het sociaal beheer en geven richting en prioriteiten. - In Tilburg onderzoek uitgevoerd bij bewoners d.m.v. leefbaarheidsmonitor LEMON. 	<p>kenmerken van het woningbezit.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Het kader van de wijkvisies vaststellen en de rol bepalen die Beheer en de gebiedsteams hierin spelen. Ontwikkelen kennis en de regisseursrol van de woonconsulent binnen het gebiedsteam. 	
<ul style="list-style-type: none"> • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Start project <i>De wijkstudent</i> in 't Zand. Doel: laagdrempelig welzijnsdiensten (o.a. organiseren van Burendag en kinderspeelmiddag) in wijk te leveren door een groep studenten woonachtig is in de wijk. - Voor de wijken Het Zand, Goirke-Hasselt en Vlashof-Schans is per wijk een visie geformuleerd 		
<ul style="list-style-type: none"> • 		7,1

Overige

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> • 2009-2010: <ul style="list-style-type: none"> - Project VMBO Breda On Stage; jongeren informeren over beroepen. 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Deelname Futura om bij te dragen tot de professionalisering en de ontwikkeling van de corporatie in hun rol als maatschappelijke ondernemer. 		
<ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Op concernniveau, op werkgebiedniveau (Breda en Tilburg) en op complexniveau verschillende overleggen gevoerd met onze bewonersorganisaties. Tevens volop overleg met bewoners op wijkniveau • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Op het gebied van bewonersparticipatie, verschillende activiteiten ondernomen en aan diverse onderzoeken op dat gebied meegedaan. 	<p>Tilburg Jaarplan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Het betrekken van bewoners bij het ontwikkelen en uitvoeren van beleid. Oog hebben voor de behoeften en wensen van doelgroepen voor bijdrage aan een hogere kwaliteit van de eigen leefomgeving. • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Herontwikkeling en bewonersparticipatie in Tilburgse wijken en rondom Het Wandelbos, Stokhasselt, het Wagnerplein, Den Herdang, en het 	7

<ul style="list-style-type: none"> • 2010: - Oprichten van VvE's in complexen waar appartementen zijn verkocht (in 2010 vier verenigingen opgericht). 	<p>Verdiplein</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stijging van de participatiegraad. <ul style="list-style-type: none"> • 2010 - Realiseren van nieuwe vormen van bewonersparticipatie en stellen kaders vast voor deze niet formele vorm van bewonersparticipatie. 	
<p>Bewoners betrekken bij beleid</p> <p>Breda</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008 - Met de Commissies van Huurders heeft de corporatie overleg over onderwerpen als leefbaarheid, schoonmaak, groot- of planmatige onderhoudsprojecten en de servicekosten. - Het project Kan Wél! heeft in de wijken Haagse Beemden en Brabantpark veel activiteiten opgeleverd. Deze activiteiten zijn door de bewoners zelf georganiseerd i.s.m. collegacorporaties Laurentius en Singelveste AlleeWonen. 	<p>Jaarplan vestiging Breda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: - Bewoners ondersteunen bij de vele projecten groot onderhoud en nieuwbouw. - Multidisciplinaire samenwerking om leefbaarheid en veiligheid in de woonomgeving werkelijkheid te maken zoals bijvoorbeeld het project Kan Wel. 	7
<p>Bewoners betrekken bij beleid</p> <p>Tilburg</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: - Bewoners uit de wijk denken actief mee over bij de plannen nieuwbouw van zorgcentrum de Heikant. - Voor het Belaveld heeft WBB samen met de gemeente, de politie, particuliere woningbezitters én huurders een parkontwerp gemaakt. 		
		7

Bijlage 6: Uitwerking beoordeling prestaties naar opgaven

Huisvesten van primaire doelgroep

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<p>Beschikbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 95% van de woningen bereikbaar • 2009: 92% van de woningen bereikbaar • 2010: 93% van de woningen bereikbaar • 2011: 	<p>Convenant Wonen 2005-2010 Tilburg:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 80% (20.720 woningen) van de kernvoorraad heeft per 31-12-2009, een huurprijs \leq aan de 1^e aftoppingsgrens. <p>Convenant Wonen 2010-2015 Tilburg:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De kernvoorraad moet per 31-12-2015 bestaan uit 25.077 woningen (alle corporaties). <p>De Alliantie 2008-2012, Breda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partijen voeren gezamenlijk een verkenning uit naar de ontwikkeling van vraag en aanbod voor de doelgroep. 	8
<p>Woningtoewijzing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 3.474 woningen toegewezen aan de primaire doelgroep • 2009: 57% • 2010: 85% aan de primaire doelgroep • 2011: 85% aan de primaire doelgroep 	<p>Convenant Wonen 2010-2015 Tilburg:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kernvoorraad 100% toewijzen aan primaire doelgroep. - Voorraad tussen 1^e aftoppingsgrens en liberalisatiegrens voor 90% toewijzen aan huishoudens t/m secundaire doelgroep. 	6
<p>Woningtoewijzing: <i>Gemeente Breda</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: Woonruimteverdeelsysteem aangepast en nieuwe website in voorbereiding. • 2009: Deelname woonruimteverdeelsysteem Woonloket; opzetten combinatiemodel. • 2010: Start nieuw woonmarketingsysteem 'Klik voor Wonen' en 'Klik voor Kamer' i.s.m. collega corporaties in Breda. 	<p>De Alliantie 2008-2012, Breda</p> <ul style="list-style-type: none"> - Per 1 juli 2009 de toewijzingscriteria wijzigen voor een bereikbare woning zodat alleen huishoudens tot een modaal inkomen in aanmerking komen voor het huren van een bereikbare woning. - Met ingang van 2009 spreken corporaties met huishoudens waarvoor zoektijden voor huisvesting zijn overeengekomen, een zoekopdracht af, waarin behalve kwaliteit, prijs en locaties, ook zoektijden worden vastgelegd. - Voorstel uitwerken voor 1 juli 2009 voor de bevordering van de doorstroming in de huursector. Voor 1 juli 2009 een gezamenlijk actieplan opstellen op welke wijze jonge huishoudens te verleiden om naar Breda te verhuizen of vasthouden - Voor de huishoudens die niet behoren tot de primaire doelgroep wordt met ingang van 2010 door de corporaties gewerkt met woonmarketing. 	7

<ul style="list-style-type: none"> • 2011: WBB is, samen met de corporaties in Tilburg en Breda, overgestapt op een ander woonruimteverdeelsysteem, het combinatiemodel. 	<ul style="list-style-type: none"> - De corporaties zijn verantwoordelijk voor het systeem van woonruimte-bemiddeling. 	
<p><i>Gemeente Tilburg</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Woning in Zicht heeft een vernieuwde website (woonruimteverdeelsysteem in Tilburg Switch) gelanceerd. • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - In 2 complexen (Tilburg) gemeubileerde appartementen verhuurd voor tijdelijke verhuur, expats of internationale studenten. • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - WBB is, samen met de corporaties in Tilburg en Breda, overgestapt op een ander woonruimteverdeelsysteem, het combinatiemodel. 		
<p>Woningtoewijzing</p> <p><i>Breda</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Generaal pardon/vergunninghouders: 58 - Zorg/ maatschappelijke opvang: 34 (6 verzoeken zijn ingetrokken, 13 lopen nog) • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Generaal pardon: 14 - Vergunninghouders: 41 - Zorg/ maatschappelijke opvang: 31 • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Generaal pardon: 8 - Vergunninghouders: 36 - Zorg en maatschappelijke opvang: 22 • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Urgenten: 1 - Vergunninghouders: 21 - Bijzondere doelgroep: 67 <p>In praktijk worden onvoldoende kandidaten voorgedragen. De kandidaten die worden voorgedragen worden binnen de afgesproken termijn van drie maanden gehuisvest.</p>	<p>Taakstelling / aanvraag</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008 <ul style="list-style-type: none"> - Zorg/ maatschappelijke opvang: 53 • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Generaal pardon: 49 - Vergunninghouders: 39 - Zorg/ maatschappelijke opvang: 34 • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Generaal pardon: 8 - Vergunninghouders: 42 - Zorg/ maatschappelijke opvang: 34 • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Urgenten: onbekend - Vergunninghouders: - Bijzondere doelgroep: 	7
<p><i>Tilburg:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008 <ul style="list-style-type: none"> - Generaalpardon/vergunninghouders:14 - Zorg/ maatschappelijke opvang: 24 • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Generaal pardon/vergunninghouders: 54 - Zorg/ maatschappelijke opvang: 38 	<p>Taakstelling /aanvraag</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Zorg/ maatschappelijke opvang: 31 • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Zorg/ maatschappelijke opvang: 68 • 2010: 	

<ul style="list-style-type: none"> • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - generaal pardon: 2 - vergunninghouders: 36 - zorg/ maatschappelijke opvang: 35 • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Urgenten: 1 - Vergunninghouders: 30 - Bijzondere doelgroep: 131 <p>In praktijk worden onvoldoende kandidaten voorgedragen. De kandidaten die worden voorgedragen worden binnen de afgesproken termijn van drie maanden gehuisvest.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - generaal pardon: 2 - vergunninghouders: 36 - zorg/ maatschappelijke opvang: 48 	
<p>Betaalbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Sinds 2005 zijn de gemeenten Tilburg en Breda samen met WonenBredburg verschillende initiatieven onder de noemer Armoedebeleid gestart. • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Nieuw huurprijsbeleid; de huurprijzen van kamers op goede locaties (die populair zijn bij studenten) verhogen. - Huurincassobeleid: betalingsproblemen in een vroegtijdig stadium signaleren. • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Start evaluatie van de Armoedebeleid. 	<p>Convenant Wonen 2005-2010, Tilburg:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schuldhulpverlening 	7
<p>Betaalbaarheid: <i>Gemeente Breda</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Met andere partijen een convenant over onrechtmatige bewoning afgesloten - Raad voor de Schuldhulpverlening Breda (samenwerkingsverband maatschappelijke veld in Breda) heeft eerste inhoudelijke project Eerste Hulp bij Financiën opgestart. • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Woonlastenonderzoek uit in Breda • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Er zijn Eerste Hulp bij Financiën en budgetcoaches actief. • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Overeenkomsten aangegaan met IMW en SMO om mensen extra begeleiding te bieden bij de aanpak van hun problemen bij huurbetalings- of overlastproblemen. 	<p>De Alliantie 2008-2012, Breda</p> <ul style="list-style-type: none"> - De corporaties leveren een bijdrage aan woonbegeleiding preventief door schuldsanering en als nazorg door praktische diensten. - Gezamenlijke onderzoek naar 'bereikbare woonlasten' waarbij wordt ingegaan op de relatie tussen woonlasten en energie-investeringen. 	7

<p><i>Gemeente Tilburg</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Samenwerking met Bureau Schuldhulpverlening. 	<p>Convenant Wonen 2005-2010, Tilburg:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aanpak illegale bewoning (zie monitor voor resultaat) - De corporaties brengen bij inkomensschommelingen op voorhand snel extra verwachte huurtoeslag in mindering op de huur. <p>Convenant Wonen 2010-2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onderzoek woonlasten en duurzaamheid. 	7
<p>Bevorderen eigen woningbezit</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008-2011: <ul style="list-style-type: none"> - Koopgarant (kopers kunnen een woning kopen met 25, 15 of 0% korting op de koopprijs). - WBB biedt huurvastcontracten aan (een contract waarin de corporatie gedurende een termijn geen jaarlijkse huurverhoging doorberekenen). • 2009: De 3 Bredase corporaties en de gemeente Breda gezamenlijk de starterslening ingezet. • 2010: Huurders kunnen Koopsubsidie aanvragen. 	<p>De Alliantie 2008-2012, Breda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Corporaties verkopen geen woningen in buurten waar het aandeel bereikbare huur en koopwoningen lager is dan 30%. Verkoop is wel toegestaan in vormen van Koopgarant of Slim wonen. Op deze manier wordt de keuzevrijheid vergroot voor woningzoekenden met een huishoudensinkomen kleiner dan modaal. 	7
		7

Kwaliteit woningen en woningbeheer

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<p>Woningkwaliteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Nieuw beleid opgesteld waarbij bewoners zelf verantwoordelijk zijn om te toetsen of de aanpassingen die zij hebben gedaan aan de gestelde voorwaarden voldoen. - Op beide locaties heeft het onderhoudsbedrijf het ISO-kwaliteitscertificaat bereikt. - Het woningbezit opnieuw geïnventariseerd en d.m.v. een conditiemeting de onderhoudstechnische staat van ieder complex bepaald. 		
<p>Gemeente Breda</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - PKVW⁵ aangebracht in 593 woningen - 168 woningen opgeplust. • 2009: 	<p>De Alliantie 2008-2012</p> <ul style="list-style-type: none"> - De corporaties werken planmatig aan het verkrijgen van het Politiekeurmerk Veilig Wonen voor alle woningen in hun bezit. Uiterlijk voor 31 dec. 2010 heeft 	7

⁵ PKVW; Politie Keurmerk Veilig Wonen

<ul style="list-style-type: none"> - PKVW aangebracht in 454 woningen. - 210 woningen opgeplust. • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - PKVW aangebracht in 504 woningen. - Bij het opgeleverde complex Tussen de Meesters (Breda) zijn de verhouding en de aansluiting tussen de gebouwen systeemtechnische werking onderzocht. 	<p>80% tot 90% van de woningen een dergelijk keurmerk.</p>	
<p>Gemeente Tilburg:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - PKVW aangebracht in 1.479 woningen - 67 woningen opgeplust. • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - PKVW aangebracht in 748 woningen. 	<p>Convenant Wonen 2005-2010, Tilburg:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bestaande buurten de woningen en de woonomgeving zoveel mogelijk te laten voldoen aan het Politiekeurmerk Veilig wonen. 	<p>7</p>
<p>Realisatie Onderhoud (x 1.000,-) <i>Totaal: realisatie versus begroting</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Plan- en projectonderhoud: € 36.859 - Overige: € 8.893 - Reparatieverzoeken : € 7.117 • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Plan- en projectonderhoud: € 32.863 - Reparatieverzoeken : € 7.246 - Mutatie onderhoud: € 6.161 - Periodiek onderhoud en levering diensten: € 2.423 • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Plan- en projectonderhoud: € 23.108 - Reparatieverzoeken : € 7.642 - Mutatie onderhoud: € 5.279 - Periodiek onderhoud en levering diensten: € 2.328 • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Nog niet bekend 	<p>De Alliantie 2008-2012</p> <ul style="list-style-type: none"> - De corporaties maken in hun meerjarenonderhoudsprogramma zichtbaar op welke wijze wordt geïnvesteerd in de kwaliteit van de bestaande voorraad. 	<p>7</p>
<p>Energie en duurzaamheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Bij nieuwbouwprojecten 10% minder te verbruiken dan de norm - In de bestaande voorraad (bij renovaties en onderhoud)energie-zuinige maatregelen toepassen. - WonenBreburch is deelnemer aan het FSC -convenant Duurzaam Hout. - Binnen tien jaar de gehele 	<p>De Alliantie 2008-2012</p> <ul style="list-style-type: none"> - De corporaties zijn een voorstander van duurzaam materiaalgebruik. Zij ondersteunen de hoge kwaliteitsnormering van de gemeente, indien deze normen gelden voor alle marktpartijen. - WBB investeert tot en met 2012 €17 miljoen in energie- maatregelen. - De corporaties brengen voor 1 juli 2009 de energieprestaties (verbruik en CO2 uitstoot) van de bestaande voorraad in beeld, o.b.v. EPC. - De corporaties besteden in de onderhoudsprogramma's aandacht aan 	<p>7</p>

<p>woningvoorraad op een hoogwaardig energieprestatieniveau brengen.</p> <p>Uitgaand van energielabel B</p> <ul style="list-style-type: none"> - In verschillende complexen worden een duurzaam energiesysteem toe gepast (de exploitatie is in handen DEE) • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Bij alle complexen die zijn onderhouden of verbeterd, hebben heeft de corporatie energetische prestatie van de woningen verbeterd. • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Onderzoek naar technische prestaties van de WKO-installaties in de woningen Theresia's Rozen in Tilburg, uitgebreid met huisbezoeken aan bewoners. - D.m.v. Duurzame Energie Exploitatie WonenBreburg BV (DEE) werken aan het beheersen van de woonlasten van de klanten en het verminderen van CO2- uitstoot. - Energiebeleid WonenBreburg opgesteld. • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Start met de uitvoering van de eerste energieverbeteringsprojecten volgens het nieuwe energiebeleid, het betrof de pilotprojecten: groot onderhoud Pucciniflat en groot onderhoud Pater v.d. Elsenplein in Tilburg. - Woonconsulent bezoekt de bewoners van de Pucciniflat persoonlijk en legt uit wat het groot onderhoud en de energetische maatregelen in gaan houden en welke consequenties het heeft voor de huurprijs. 	<p>het verbeteren van de energieprestaties, voldoen aan eisen B-label.</p> <ul style="list-style-type: none"> - De gemeente en de corporaties onderzoeken voor 1 juli 2009 de relatie tussen de bereikbare huur en de woonlasten. <p>Convenant Wonen 2010-2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Energetische verbetering van de 4.000 bestaande huurwoningen. - Invulling van € 1 miljoen bestedingsrichting duurzaamheid uit reserve volkshuisvesting. 	
<p><i>Gemeente Tilburg</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - WBB werkt samen met de gemeente Tilburg en de andere Tilburgse corporaties in energieconvenant en Energy Performance Integration in Social Housing. - Bij de locatie- en nieuwbouw-ontwikkeling gebruik van het instrument GPR DuBo (Gemeentelijke PRaktijkrichtlijn Duurzaam Bouwen). 	<p>Convenant Wonen 2005-2010 Tilburg:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partijen maken afspraken over het realiseren van nieuwe doelstellingen op het gebied van energie en duurzaam bouwen. 	7
		7

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<p>Huisvesting ouderen en bewoners met een beperking <i>WonenBredburg</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Op het gebied van WWZ een start gemaakt met keuzes over passend vastgoed en passende dienstverlening 		
<p><i>Gemeente Breda</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Het convenant Geschikt wonen voor iedereen (GWI) (woonzorgservicezones) is vertaald naar wijkconvenanten. • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - In meerdere van de 15 Bredase GWI gebieden actief deelgenomen aan de uitvoeringsprogramma's • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Samen met 3 corporaties i.h.k.v. GWI onderzoek gedaan naar geschiktheid van bestaand bezit voor mensen met een beperking. • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - GWI convenant afgesloten met gemeente met daarin aantal woningen benoemd, die WBB geschikt maakt voor mensen met een beperking. • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Een opdracht verstrekt aan onderzoeksbureau RIGO om de opgave van WBB op het gebied van wonen, welzijn en zorg te kwantificeren. - Verder ontwikkelen van het meetinstrument Wonen, Welzijn en Zorg - Oplevering wooncomplex voor twaalf mensen met schizofrenie - Deelname (samen met de andere Bredase woningcorporaties) aan de stedelijke werkgroep Wonen. Doel: zorgen dat er zo weinig mogelijk zittende huurders worden uitgezet. • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Goed Geregeld is een samenwerkingsverband dat diensten aan ouderen aanbiedt waardoor ze zo lang mogelijk zelfstandig kunnen wonen. Een nieuw dienstenconcept is geïntroduceerd. 	<p>Alliantie 2008-2012</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alle noodzakelijke voorzieningen realiseren i.h.k.v. geschiktheid en toegankelijkheid van woningen en woonomgeving, zoals vastgelegd in GWI. - Gezamenlijk verkennen hoe het GWI beleid kan worden verbonden met de gebiedsdoelen wonen (afgerond 1 juli 2010). - De corporaties voeren in de periode 2008-2012 tenminste de projecten uit die zijn opgenomen in de projectenlijst GWI. - Project 'Zorg op maat', eventueel uitgebreid met 'achter de voordeur aanpak' 	<p>7</p>

<p><i>Gemeente Tilburg</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Twee bijzondere huisvestingsprojecten van start gegaan; - Jongerenfoyer U-turn voor de leeftijdsgroep 16 tot 21 jaar die de aansluiting met de samenleving dreigt kwijt te raken. - Nadertentiehuis De Sluis: begeleid wonen project voor 15 jongeren van 16 tot 23 jaar uit Tilburg die met politie en justitie in aanraking geweest. - Gemeente Tilburg, Thebe, de Twern en WBB denken na over het proces en de borging van concrete resultaten Woonzorgservicezone Tilburg. - WonenZorgService in de Wijk (WZSW) is een reïntegratieproject waarbij mensen uit de wijk werkervaring opdoen. • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Het project Skeave Huse geopend, woonbegeleiding voor huurders die veel overlast veroorzaken. - Pand verhuurd aan Traverse om gezinnen in crisissituatie tijdelijk te huisvesten. In 2010 is het pand in gebruik genomen. - Verbouwing tot woonvoorziening RIBW, huisvesting 14 cliënten met dubbele diagnose. - Nieuw onderkomen Mobile ASVZ voor verstandelijke handicapt. In 2010 is het project uitgebreid tot 10 wooneenheden. • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Start bouw van zorgcentrum Heikant: Het deelplan omvat 166 huurwoningen, 24 koopwoningen en ruim 3.000 m² aan zorggerelateerde en maatschappelijke voorzieningen realiseren. - Plan uitgewerkt kleinschalige woonvoorziening PG (psychogeriatrische)-plaatsen in Groenewoud. - Op verzoek van RIBW 5 appartementen geschikt gemaakt huisvesting alleenstaande moeders die hulp nodig hebben op psychiatrisch vlak. - School in huis Bodderhuis; onderwijsinstelling voor kinderen tussen 16 en 20 jaar met licht verstandelijke 	<p>Convenant Wonen 2005-2010, Tilburg:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Huisvesten groepen die begeleiding nodig hebben (zie monitor resultaat). - Woonzorgservicezone/Servicewijken <p>Convenant Wonen 2005-2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transformatie van zorgomgevingen: Vernieuwing van zorgcentrum De Heikant/Wagnerplein 	<p>7</p>
---	---	----------

beperking leert zelfstandig wonen. WBB bekostigt de vaste woonlasten. <ul style="list-style-type: none"> - Signaalfunctie onderhoudsbedrijf; achter de voordeur • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Op gebied van WWZ een start gemaakt met keuzes over passend vastgoed en passende dienstverlening. - WBB en Thebe hebben aan de rand van Heuvel een zorgcentrum gebouwd voor ouderen die zorg nodig hebben (50 wooneenheden); - Schakelteam Stokhasselt: 55+plussers in Stokhasselt worden voortaan door één persoon geholpen i.p.v. allerlei verschillende werkers. - Skaeve Huse: In samenwerking met de andere Tilburgse corporaties en de gemeente zijn negen woonunits geopend. 		
Overige personen die zorg nodig hebben		
		7

(Des)investeren in vastgoed

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Nieuwbouw huurwoningen		
Nieuwbouw huurwoningen <i>Gemeente Breda</i> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 27 woningen • 2009: 44 woningen • 2010: 47 woningen • 2011: 98 woningen 	De Alliantie 2008-2011: <ul style="list-style-type: none"> - De drie corporaties nemen in de periode 1 jan. 2009 tot 31 dec. 2012; 3.986 woningen feitelijk in aanbouw, waarvan 1.684 bereikbaar (zowel huur als koop) Aandeel WonenBredburg: 35% (1.395).	4
Nieuwbouw koopwoningen <i>Gemeente Breda</i> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 81 woningen • 2009: 103 woningen • 2010: 100 woningen • 2011: 2 woningen 		

<p>Nieuwbouw huurwoningen <i>Gemeente Tilburg</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 113 woningen • 2009: 478 woningen • 2010: 6 woningen , • 2011: 77 woningen <p>Nieuwbouw koopwoningen <i>Gemeente Tilburg</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 22 woningen • 2009: 160 woningen • 2010: 67 woningen • 2011: 67 woningen 	<p>Convenant Wonen 2005-2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productieafspraken <ul style="list-style-type: none"> - 1.400 sociale huurwoningen waarvan 50% onder de 1^e aftoppingsgrens en de rest onder de tweede 350 middeldure woningen, waarvan 40% levensloopbestendig (aandeel WonenBregburg ;140 woningen per jaar) <p>Convenant Wonen 2010-2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gemiddeld 30% van het aantal gebouwde woningen in grootschalige woningbouwplannen behoort tot de kernvoorraad - Nieuwbouw voldoet aan kwaliteitseisen in zake duurzaamheid, veiligheid en levensloopbestendigheid: 	8
<p>Sloop <i>Gemeente Breda</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 186 woningen • 2009: geen • 2010: 152 woningen • 2011: 4 woningen 	<p>De Alliantie 2008-2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De drie corporaties bereiden in de periode 1 januari 2009 tot 31 december 2012 voor 1.609 bereikbare woningen sloopbesluiten voor. Aandeel WonenBregburg 35% (563 woningen) - Vanaf 1 jan. 2009 tot 31 dec. 2012 leveren de corporaties gezamenlijk meer bereikbare woningen op dan ze slopen: een positieve sloopbalans van 75 bereikbare woningen . 	6
<p><i>Gemeente Tilburg</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 81 woningen • 2009: 18 woningen + 397 studentwoningen • 2010: 103 woningen • 2011: 1 woningen 		
<p>Verkoop <i>Gemeente Breda</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 60 woningen (40 met Koopgarant) • 2009: 40 woningen (27 met Koopgarant) • 2010: 76 woningen (66 met Koopgarant) • 2011: 71 woningen (58 met Koopgarant) 		
<p><i>Gemeente Tilburg</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: 159 woningen (61 met Koopgarant) • 2009: 103 woningen (56 met Koopgarant) • 2010: 157 woningen (78 met Koopgarant) • 2011: 141 woningen (91 koopgarant) 	<p>Convenant Wonen 2005-2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corporaties dienen 1.750 bestaande sociale huurwoningen verkopen. (aandeel WonenBregburg 50%: 175 per jaar) <p>Convenant Wonen 2010-2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verkoop 1.100 woningen tot 2015 waarvan substantieel deel in goedkoopste segment. 	7
<p>Vast</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008-2009: 0 woningen 		

<p>Verbetering bestaand bezit</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008-2011: Volop aandacht voor de realisatie van de herstructureringsopgaven. • 2009-2011: Tijdelijk verhuur bij herstructurering (o.a. aan internationale studenten). 		
<p>Verbetering bestaand bezit⁶</p> <p><i>Gemeente Breda</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008-2011 <ul style="list-style-type: none"> - herprogrammering in Geeren-Noord en –Zuid - Ontwikkeling Heuvel <ul style="list-style-type: none"> - revitalisering Mgr. Nolensplein, - herstructurering Dr. Struyckenplein - Talmazone - Groot onderhoud Driesprong - Groot onderhoud Dr. Ariensplein - Ontwikkelingsvisie Hoge Vucht, Doornbos en Linie 2010-2015'. <ul style="list-style-type: none"> - Linie: <ul style="list-style-type: none"> - Verbeteren uitstraling Edisionplein - Realisatie Binnen-Buiten - Hoge Vucht-Doornbos: nieuwbouw Tussen de Meesters <ul style="list-style-type: none"> - Planontwikkelingen Maycrete-locatie - 	<p>De Alliantie 2008-2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Betrokken corporaties voeren samen met de gemeente voor het terrein Euretco in Linie een haalbaarheidsstudie uit . O.b.v. van scenario's wordt het definitieve programma bepaald. - Gezamenlijke verkenning mogelijkheid het oprichten van een organisatie die per plein de vitaliteit en leefbaarheid langdurig waarborgt . 	7
<p><i>Gemeente Tilburg</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008-2011: <ul style="list-style-type: none"> - Herstructurering Groeseind-Hoefstraat: parel van herstructurering - Tilburg-Noord: <ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkeling De Nieuwe Heikant - Herstructurering wijk Stokhasselt - Realisatie laatste 3 deelplannen Quirijnboulevard. - Wijkontwikkeling Kruidenbuurt - Rosmolen: - Herontwikkeling Piushaven: verschillende nieuwbouwprojecten 	<p>Convenant Wonen 2005-2010: Herstructurering:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quirijnboulevard - Stokhasselt - Kruidenbuurt/Paletplein - Wagnerplein - Groeseind/Hoefstraat (Pietersbuurt West en Oost - H.Berkvensstraat; Theresia's Rozen 	7
<p>Maatschappelijk vastgoed</p> <p><i>Gemeente Breda</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2009-2011: Start bouw brede school Geeren-Noord 'Het Noorderlicht' 2009, oplevering 2011. WonenBredburg bijdrage geleverd. • 2011: Start bouw Huis van de Heuvel met 	<p>De Alliantie 2008-2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partijen verkennen voor 31 december 2009 vormen van samenwerking bij het ontwikkelen, realiseren en beheren van maatschappelijk vastgoed. - Bijdrage leveren aan het realiseren van de Brede School in Geeren Noord. 	7

⁶ Overzicht van sociaal programma ondergebracht bij leefbaarheid.

huisvesting o.a. openbare basisschool, kindercentra, zorg- en welzijnsorganisaties, gemeenschapshuis en huismeesterkantoor.	-	
	-	6,6

Leefbaarheid per gemeente

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<p><i>Gemeente Breda</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008-2011: <p>Vele prestatie geleverd voor volledig overzicht zie jaarverslag,</p> <p><i>Leefbaarheidsacties</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Diverse wijken</u> o.a.: inzet huismeesters, buurtcoaches, buurtpreventie en woonconsulenten, huisbezoeken afgelegd, aanpak jongerenoverlast, buurtvaderprojecten, schoonmaak acties, opzet van een buurtpunt, upgraden van wooncomplexen en het met bewoners opschonen van voortuinen en brandgangen. Inventaris achterpadverlichting en afsluiting van brandgangen. Organiseren van feesten. <p><i>Projecten in veiligheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Diverse wijken</u>: wijktafels georganiseerd met doel interactieve communicatie met bewoners over de wijkontwikkeling, Politiekeurmerk Veilig Wonen aanbrengen, verbeteren van achterpad verlichting en brandgangen, intensief samenwerken veiligheidsregisseurs. <p><i>Toezichtsmaatregelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Verschillende wijken: Camera toezicht, inzetten van buurtmeesters, buurtservice-medewerkers, Jongerenoverlast aangepakt samen met gemeente en politie (Geeren-Noord), interventieteam heeft onderzoek gedaan naar leefbaarheid in de buurt. 	<p>De Alliantie 2008-2012</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voor 1 juli 2009 gezamenlijk verkennen van de mogelijkheden om bundeling van investeringen in de openbare ruimte te verbeteren. Onderscheid gemaakt: <ul style="list-style-type: none"> • Het beheer van de openbare ruimte: schoon, heel, veilig en functioneel; • Het vernieuwen van de openbare ruimte • Het opnieuw ontwikkelen van openbare ruimte - Waarborgen een actieve inzet van huismeesters en woonconsulenten. - Gezamenlijk verantwoordelijk voor dat de verbetering van woningen en de openbare ruimte zodat de wijk in totale samenhang zich goed ontwikkelt - Actieve bijdrage aan de wijktafels 	7
<ul style="list-style-type: none"> • 2008: <p>Geeren-Zuid</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het ontwerp van Huis van de Heuvel (multifunctionele accommodatie) is afgerond. - I.s.m. corporatie AlleeWonen is gewerkt aan het integraal wijkontwikkelingsplan (IWOP) voor Geeren Zuid met het doel de sociale, fysieke en economische ontwikkeling van Geeren-Zuid. 	<p>De Alliantie 2008-2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partijen wijzen maximaal tien gebieden/straten/ complexen aan waar de aanpak van leefbaarheid wordt geïntensiveerd. Ze maken voor deze gebieden een plan van aanpak en 	7

<ul style="list-style-type: none"> - Samen met de gemeente een ontwikkelingsvisie voor Driesprong (sloop van 142 woningen / nieuwbouw 93 woningen) geformuleerd. O.b.v. de concept structuurvisie is een gesprek aangegaan met Molukse gemeenschap. - WBB richt zich op sociale stijging d.m.v. Zorg op Maat in De Driesprong. <p>Geeren-Noord</p> <ul style="list-style-type: none"> - Betrokken bij de ontwikkeling van de Brede School in Geeren Noord (als beoogd mede-eigenaar). - In Linie is op het Edisonplein een pleinmanager gestart. - Actieve deelname aan de totstandkoming van de structuurvisie Linie-Doonbos. de bewoners zijn op een bijzondere manier betrokken bij dit proces. - Hennepconvenant verschillende partijen werken samen om hennepkwekerijen aan te pakken. 	<p>stellen een interventieteam op.</p> <p>.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partijen actualiseren gezamenlijk de visie Hoge Vucht/Doornbos Linie. - De corporaties voeren die activiteiten uit het <i>werkplan 2008-2010 IPSV wonen, welzijn en zorg Hoge Vucht/Doornbos Linie</i> uit waarvoor zij de opdrachtgever zijn. 	
<ul style="list-style-type: none"> • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - Definitief vaststellen van de 'Structuurvisie Driesprong', over de herontwikkeling van deelgebied, met veelvuldig overlegd met de Molukse gemeenschap. - Sociaal programma uitgewerkt voor Hoge Vucht en Doornbos-Linie. - De 'Structuurvisie Doornbos en Linie' in concept gereedgekomen. - De gemeente Breda, NAC Breda en de 3 Bredase corporaties hebben de intentieverklaring 'Eén stad, Eén team' ondertekend. Doel: actief inzetten op wijkaanpak o.a. NAC (junior) Street League, Grote Broerproject, Scoren door Scholing. - Start coachen 6 jongeren Florijn College 	<p>De Alliantie 2008-2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De corporaties zijn bij wijkontwikkeling de eerst verantwoordelijke voor de kwantiteit en kwaliteit van de woningen en het betrekken van de huurders bij het te ontwikkelen beleid en beheer. - De corporaties voeren in Hoge Vucht/Doornbos Linie de m.b.t. het slopen en verbeteren van woningen, het inhoudelijk en financieel participeren in sociale en economische activiteiten - WWB investeert € 3,5 miljoen in de wijkontwikkeling in Hoge Vucht/ Doornbos Linie, Driesprong en Heuvel. 	7
<ul style="list-style-type: none"> • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Oprichten van VvE's in complexen waar appartementen zijn verkocht (in 2010 vier verenigingen opgericht). - Onderwijsondersteuning in Breda Zuid-Oost: jongeren kunnen zich informeren over studie werk en begeleiding door een coach. - Brainstromsessie gehouden met extern bureau over imago-onderzoek. 		7

<ul style="list-style-type: none"> - Start opstellen van een sociaal-economisch programma in de Heuvel. - Start Project Get Started; een sociaal-economische programma van het Integraal Wijk Ontwikkelingsplan Geeren-Zuid (IWOP). - WonenBreburg biedt de financiële ondersteuning voor het wijkontwikkelingsprogramma Driesprong - Het herijkte 'Ontwikkelingsvisie Hoge Vucht, Doornbos en Linie 2010-2015' is klaar. - In Breda is vragenlijst 'Woon- en leefklimaat in Bredase buurten ingevuld. 	<ul style="list-style-type: none"> - De corporaties voeren de ontwikkelingsvisie Heuvel uit en de daarin vastgelegde projecten. 	
<ul style="list-style-type: none"> • 2011: Verschillende leefbaarheidsacties: <ul style="list-style-type: none"> - In Heuvel: aanleg speeltuin Dr. Ariensplein, ondersteuning diverse projecten. Aanpak Dhr. Struykenplein en Mgr. Nolensplein. - Driesprong: afspraken gemaakt Molukse bewoners Driesprong, identiteitsworkshop georganiseerd. - Get Started is een onderdeel van het sociaal-economische programma van het Integraal Wijk Ontwikkelingsplan Geeren-Zuid (IWOP). Doel: op sociaal, economisch en ruimtelijk gebied de wijk te verbeteren. - In het gebied Hoge Vucht, Doornbos en Linie is met de gemeente en corporatie een wijkbranding uitgevoerd. 	<ul style="list-style-type: none"> - 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Verkenning en onderzoek rond maatschappelijke innovaties - Gezamenlijke verkenning mogelijkheid tot het oprichten van een gezamenlijke stedelijke ontwikkelingsmaatschappij. Doelen zijn: sociale en economische verpaupering te voorkomen of te verminderen en onbekommerd wonen en vooruitkomen te stimuleren. - Gezamenlijk verkenning naar de behoefte aan nieuwe collectieve woonverbanden en op welke wijze deze in de bestaande voorraad of nieuwbouw kunnen worden gefaciliteerd of gerealiseerd 	
		7

Leefbaarheid in Tilburg

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2011: <p>Vele prestatie geleverd voor volledig overzicht zie jaarverslag:</p> <p><i>Leefbaarheidsacties</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Verschillende wijken</u> o.a.: gezamenlijk schoonmaken van achterpaden en straten, organiseren van (straat)feesten, jubileum feesten, organiseren jaarlijkse bewonersbijeenkomsten, diverse straatspeelmiddagen. - Samen met huurders een groot onderhoudsproject georganiseerd. - Project 'Op de koffie bij.' bewoners uit de wijk worden thuis bezocht. - West on Ice: een schaatsbaan in een overdekt winkelcentrum gerealiseerd <p><i>Projecten in veiligheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Verschillende Wijken</u> o.a. toezichtrondes door huismeesters, poorten geplaatst om brandgangen af te sluiten, veiligheidsgroep samengesteld en veiligheid in de buurt door buurtpreventie verbeterd. Huismeesterpost geplaatst om de leefbaarheid en veiligheid op het plein en in de directe omgeving te verbeteren. <p><i>Toezicht maatregelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Verschillende wijken</u>: Extra inzet van avondrondes door woonconsulent en huismeester, deze spreken jongeren aan op ongewenst gedrag. - Samen met de politie en gemeente een project opgezet waar meldingen van overlast gezamenlijk worden aangepakt. - Beheerplannen opgesteld en afspraken gemaakt over toezicht en schoonhouden van locaties. Camera's geplaatst. bewoners krijgen toegang tot complexen via gecodeerde sleutels. 	<p>Convenant Wonen 2005-2010 Tilburg:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onderzoeksresultaten leefbaarheid en veiligheid integreren en afstemmen (zie monitor aanvullen) en gereedschapskist leefbaarheid en veiligheid toepassen <p>Convenant Wonen 2010-2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuering gereedschapskist leefbaarheid en veiligheid. - Initiatieven (ook buiten de impuls wijken) meer richten op primaire stijgingsroutes m.n. onderwijs en werk & inkomen. 	7
<ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Samen met Tilburgse corporaties en de gemeente een convenant getekend voor vijf impuls wijken in Tilburg. De komende tien jaar investeren alle partijen gezamenlijk €9 miljoen in deze wijken. - Herstructureringsplannen diverse Tilburgse buurten zijn verder geformuleerd. Voor Groeseind, Stokhasselt en de Kruidenbuurt is 		7

<p>herstructureringsvisies opgesteld die een passend antwoord bieden op de achteruitgang van deze buurten.</p> <ul style="list-style-type: none"> - In Stokhasselt is het initiatief gestart voor aanpak van financiële problemen van huishoudens achter de voordeur. - Pleinenproject - Proef gestart Kanswonen: een project waarin alle nieuwe bewoners een extra kans krijgen - Start pilotproject van MOM (Maatschappelijke Ontwikkelings Maatschappij) in Kruidenbuurt en Groenewoud. Doel: de deelnemende organisaties met elkaar te verbinden en ondersteunen van bewonersinitiatieven. - Hennepconvenant verschillende partijen werken samen om hennepkwekerijen aan te pakken. <ul style="list-style-type: none"> • 2009: <ul style="list-style-type: none"> - werken aan een prettige woonomgeving in gebiedsteams, waarin huismeesters en woonconsulenten actuele zaken in de wijk bespreken én oppakken. - Floormanagement Stokhasselt - Balans in de Kruidenbuurt - Tilburg Street League 2009 - West on Ice - Signaalfunctie onderhoudsbedrijf • 2010: <ul style="list-style-type: none"> - Opgestelde wijkvisies Tilburg: Het Zand, Goirke-Hasselt, Vlashof Schans bieden kaders voor de vastgoedsturing en het sociaal beheer en geven richting en prioriteiten. - In Tilburg onderzoek uitgevoerd bij bewoners d.m.v. leefbaarheidsmonitor LEMON. 	<ul style="list-style-type: none"> - Initiatieven (ook buiten de impuls wijken) meer richten op primaire stijgingsroutes m.n. onderwijs en werk & inkomen <p>Convenant Wonen 2005-2010 Tilburg:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hennepconvenant opstellen <p>Convenant Wonen 2005-2010 Tilburg:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onderzoeksresultaten leefbaarheid en veiligheid integreren en afstemmen (zie monitor aanvullen) <p>Convenant Wonen 2010-2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monitoring wijkontwikkeling via instrumenten Impulswijken en Lemon 	
<ul style="list-style-type: none"> • 2011: <ul style="list-style-type: none"> - Start project <i>De wijkstudent</i> in 't Zand. Doel: laagdrempelig welzijnsdiensten (o.a. organiseren van Burendag en kinderspeelmiddag) in wijk te leveren door een groep studenten woonachtig is in de wijk. 		

- Voor de wijken Het Zand, Goirke-Hasselt en Vlashof-Schans is per wijk een visie geformuleerd		
		7

Overige

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> 2009-2010: <ul style="list-style-type: none"> Project VMBO Breda On Stage; jongeren informeren over beroepen. 2010: <ul style="list-style-type: none"> Deelname Futura om bij te dragen tot de professionalisering en de ontwikkeling van de corporatie in hun rol als maatschappelijke ondernemer. 	<p>De Alliantie 2008-2012, Breda</p> <ul style="list-style-type: none"> Beschikbaar stellen van stageplaatsen, o.a. ten behoeve van 'werk aan de wijk' 	7
<ul style="list-style-type: none"> 2008: <ul style="list-style-type: none"> Op concernniveau, op werkgebiedniveau (Breda en Tilburg) en op complexniveau verschillende overleggen gevoerd met onze bewonersorganisaties. Tevens volop overleg met bewoners op wijkniveau 2009: <ul style="list-style-type: none"> Op het gebied van bewonersparticipatie, verschillende activiteiten ondernomen en aan diverse onderzoeken op dat gebied meegedaan. 2010: <ul style="list-style-type: none"> Oprichten van VvE's in complexen waar appartementen zijn verkocht (in 2010 vier verenigingen opgericht). 	<p>Convenant Wonen 2010-2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> Rol woonconsument op de woningmarkt vergroten, vooral van lage inkomensgroepen, huurders en bijzondere bewonerscollectieven. <p>De Alliantie 2008-2012, Breda</p> <ul style="list-style-type: none"> Project 'Werk aan de wijk: nieuwe vormen van dienstverlening door en voor bewoners in de wijk; <p>Convenant Wonen 2010-2015 Tilburg;</p> <ul style="list-style-type: none"> Nieuwe uitgangspunten bewonersparticipatie: Beleid en uitvoering t.a.v. participatie beter koppelen (m.n. communiceren), zowel binnen als tussen de betrokken organisaties. 	7
<p>Bewoners betrekken bij beleid Breda</p> <ul style="list-style-type: none"> 2008 <ul style="list-style-type: none"> Met de Commissies van Huurders heeft de corporatie overleg over onderwerpen als leefbaarheid, schoonmaak, groot- of planmatige onderhoudsprojecten en de servicekosten. Het project Kan Wél! heeft in de wijken Haagse Beemden en Brabantpark veel activiteiten opgeleverd. Deze activiteiten zijn door de bewoners zelf georganiseerd i.s.m. collega-corporaties Laurentius en Singelveste AlleeWonen. 	<p>De Alliantie 2008-2012, Breda</p> <p>:</p> <ul style="list-style-type: none"> De corporaties dragen bij aan het behalen van de doelen van maatschappelijke participatie door het: <ul style="list-style-type: none"> Project 'Kan wel'; De financiële inspanningen van WonenBreda voor doelen FMO in de periode 2008-2012 bedraagt €0,4 miljoen. 	7

<p>Bewoners betrekken bij beleid</p> <p>Tilburg</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2008: <ul style="list-style-type: none"> - Bewoners uit de wijk denken actief mee over bij de plannen nieuwbouw van zorgcentrum de Heikant. - Voor het Bela-veld heeft WBB samen met de gemeente, de politie, particuliere woningbezitters én huurders een parkontwerp gemaakt. 	<p>Convenant Wonen 2005-2010 Tilburg;</p> <p>Bewoners betrekken bij planontwikkeling en planuitvoering van herstructurerings- en grote projecten volgens omgangscode herstructurering</p>	<p>7</p>
		<p>7</p>

Bijlage 7: onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Wonen Breburg

Visitatieperiode: week 1, 2012 - week 12, 2012

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

Naam en handtekening:

Jan Prins



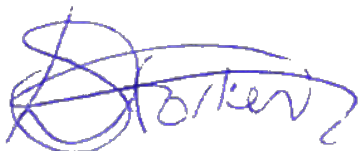
Naam en handtekening:

Janbart van Ginkel



Naam en handtekening:

Lotte Storcken



Plaats:

Rotterdam

Datum:

19 maart 2012

Bijlage 8: CV's Visitatiecommissie

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Prins, drs J.H.A.A.

Geboorteplaats en –datum:

Schoonebeek, 23-01-1955

Woonplaats:

Capelle aan den IJssel

Huidige functie:

Associate Partner Ecorys NL

Onderwijs:

2005/2006 : Commissarissen en Toezichthouders (post-doctoraal), EUR

1975 – 1984 : Doctoraal Staatkundige Economie, EUR

Loopbaan:

09/2011 - heden	Associate Partner Ecorys NL
06/2006 - 01/2011	Directievoorzitter Kristal NV
01/2003 - 06/2006	Prins & Partners BV
03/1991 - 01/2003	Directeur Blauwhoed/Eurowoningen
06/1990 - 03/1991	Commercieel directeur Rabobank Rotterdam
05/1986 - 05/1990	Wethouder gemeente Capelle
03/1984 - 05/1986	Ministerie van Financiën, IRF

Nevenfuncties:

01/2009 - heden : Voorzitter van de Raad van Commissarissen Rabobank Rotterdam

04/2011 - heden : Voorzitter Raad van Commissarissen Cyclus NV

01/2006 - heden : Lid Raad van Toezicht IJsselland Ziekenhuis

Profielchets:

Ik ben als Associate Partner verbonden aan Ecorys en ik hou mij vooral bezig met strategische adviesopdrachten voor gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen in de vastgoedsector. Ik beschik over een ruime ervaring in publiek-private samenwerkingen en als mediator in (vastgoed) samenwerkingen.

Bij visitatieprojecten vervul ik de rol van voorzitter van de visitatiecommissie.

Secretaris

Naam, titel, voorletters:

Ginkel, Ing. J.D. van,

Geboorteplaats en –datum:

Den Haag, 2 december 1975

Woonplaats:

Maarsse

Huidige functie:

Senior Consultant

Onderwijs:

- 2007 – 2008: NIMA B, NCOI Business school
- 1996 – 2001: Ruimtelijke Ordening en Planologie, HTS, Utrecht
- 1995 – 1996: Sociale geografie, Universiteit Utrecht
- 1988 – 1995: Atheneum, St. Janscollege, Den Haag

Loopbaan:

- 2008 – heden: Ecorys Vastgoed, Senior consultant gebiedsontwikkeling
- 2006 – 2008: Assistent regiomanager Zuid-Holland Noord, Grontmij Nederland
- 2002 – 2008: Adviseur ruimtelijke ontwikkelingen, Grontmij Nederland
- 2000 – 2002: Projectmedewerker RO, VVK Architectuur en Stedenbouw

Profielchets:

Janbart van Ginkel is senior consultant bij Ecorys Vastgoed. Hij heeft een planologisch (ruimtelijke) achtergrond, waardoor hij een ruime basiskennis heeft van alle bij een ruimtelijke ontwikkeling betrokken aspecten, van juridisch planologisch tot financieel economisch. Dit stelt hem in staat snel te kunnen schakelen tussen de verschillende beleidsvelden, wat onder meer helpt bij grootschalige gebiedsontwikkelingsprojecten. Zijn ervaring ligt in het bijzonder bij herontwikkelingsprojecten met veel verschillende stakeholders. Janbart heeft in de afgelopen jaren als secretaris onder meer de visitaties geleid van Maasvallei (Maastricht), Woningsservice IJsselland (Doesburg) en Woningcorporatie Venlo-Blerick (recent Woonwenz te Venlo).

Algemeen lid

Naam, titel, voorletters:

Storken, MSc, C.A.L.

Geboorteplaats en –datum:

Roermond, 5 januari 1985

Woonplaats:

Utrecht

Huidige functie:

Junior consultant

Onderwijs:

2008 – 2009: Master: Economische Geografie, Universiteit Utrecht

2007: Bachelor (minor): Internationale Economie, School of Economics Utrecht

2004 – 2006: Bachelor (majeur): Sociale Geografie, Universiteit Utrecht

1997 – 2004: VWO, profiel: Economie en Maatschappij, St. Ursula, Horn

Loopbaan:

2010 – heden: Ecorys Vastgoed, Junior consultant

Profielchets:

Lotte is sinds februari 2010 werkzaam als consultant bij Ecorys en heeft zich het afgelopen jaar voornamelijk bezig gehouden met opdrachten rondom woningcorporaties. Inmiddels heeft zij haar bijdrage geleverd aan een groot aantal visitaties; van kleine plattelandscorporaties tot corporaties in een stedelijke omgeving. Daarnaast heeft Lotte meegedraaid bij enkele (woning)marktonderzoeken voor zowel commerciële als publieke partijen.



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas