

---

# *Tiwos presteert maatschappelijk ruim voldoende*

*Januari 2013*

Kenmerk:

2012-....

JMvdM/MBa/ke

## Onderzoeksrapportage over de maatschappelijke visitatie van Tiwos

drs. J.M. van der Meulen

drs. M. Bakker

N. Schoenmakers MSc

P. Mbundu MSc

# Inhoudsopgave

---

1.	Samenvatting	4
1.1.	Tiwos presteert maatschappelijk ruim voldoende	4
1.2.	Recensie	7
1.3.	Visitatiekaart	8
1.4.	Visitatiemethodiek	12
1.5.	Vijf kaders	12
1.6.	Aanpak	13
1.7.	Opbouw van het rapport	14
2.	Omschrijving Tiwos	15
2.1.	Tiwos	15
2.2.	Bestuur en toezicht	15
2.3.	Missie en visie Tiwos op maatschappelijk presteren	16
2.4.	Werkgebied	16
3.	Tiwos presteert goed naar ambities	18
3.1.	Presteren naar ambities scoort goed	18
3.2.	Huisvesting van de primaire doelgroep scoort goed	18
3.3.	Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort ruim voldoende	23
3.4.	Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte scoort ruim voldoende	26
3.5.	Investeren in vastgoed scoort goed	29
3.6.	Kwaliteit in wijken en buurten scoort goed	33
3.7.	Overige prestaties scoort goed	38
3.8.	Ambitieniveau	39
4.	Tiwos presteert ruim voldoende naar opgaven	40
4.1.	Presteren naar opgaven scoort ruim voldoende	40
4.2.	Huisvesting van de primaire doelgroep scoort ruim voldoende	41
4.3.	Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort ruim voldoende	43
4.4.	Kwaliteit huisvesting bijzondere doelgroepen scoort ruim voldoende	45
4.5.	Investeren in vastgoed scoort goed	47
4.6.	Kwaliteit wijken en buurten scoort ruim voldoende	50
4.7.	Overige prestaties scoort goed	53
5.	Tiwos presteert volgens haar belanghebbenden goed	54
5.1.	Aanpak oordeel belanghebbenden	54
5.2.	Presteren volgens belanghebbenden is goed	55

---

5.3.	Huisvesten van primaire doelgroep scoort goed	56
5.4.	Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort ruim voldoende	58
5.5.	Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort goed	60
5.6.	Investeren in vastgoed scoort goed	61
5.7.	Kwaliteit van wijken en buurten scoort goed	63
5.8.	Beoordeling samenwerkingsproces	64
5.9.	Adviespunten belanghebbenden	67
6.	Tiws presteert ruim voldoende naar vermogen	69
6.1.	Presteren naar vermogen scoort ruim voldoende	69
6.2.	Financiële continuïteit scoort ruim voldoende	70
6.3.	Financieel beheer scoort ruim voldoende	75
6.4.	Doelmatigheid scoort ruim voldoende	76
6.5.	Vermogensinzet scoort voldoende	77
7.	Tiws presteert ruim voldoende naar governance	78
7.1.	Presteren naar governance scoort ruim voldoende	78
7.2.	Besturing scoort ruim voldoende	79
7.3.	Intern toezicht scoort ruim voldoende	81
7.4.	Belanghebbendenmanagement scoort ruim voldoende	84
A.	Onafhankelijkheidsverklaring PwC	85
B.	Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren	86
C.	CV's visitatoren	88
D.	Brondocumenten	94
E.	Overzicht interne gesprekken	96
F.	Overzicht externe gesprekken	97
G.	Detail toetsing ambities en doelen	98
H.	Spinnenwebben	113

# 1. Samenvatting

## 1.1. Tiwos presteert maatschappelijk ruim voldoende

- 01 In dit hoofdstuk wordt het oordeel over de maatschappelijke prestaties van Tiwos, Tilburgse Woonstichting (hierna Tiwos) over de periode 2008-2011 samengevat.
- 02 Tiwos presteert maatschappelijk ruim voldoende. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score van 7,3. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van PwC als de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Tiwos. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitatiestelsel weergegeven. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop het maatschappelijk presteren van Tiwos is getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 1.1: eindoordeel maatschappelijk presteren Tiwos

Onderwerpen maatschappelijke visitatie	Eindecijfer
Presteren naar ambities	7,5
Presteren naar opgaven	7,3
Presteren volgens belanghebbenden	7,9
Presteren naar vermogen	6,7
Governance	7,0
<b>Eindoordeel: ruim voldoende</b>	<b>7,3</b>

Bron: PwC, 2012

- 05 Alle onderdelen van de maatschappelijke visitatie zijn even zwaar meegewogen om tot een eindoordeel te komen. In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:
- Hoe presteert Tiwos in verhouding tot haar ambities en doelstellingen?
  - Hoe presteert Tiwos in relatie tot de opgaven in haar werkgebied?
  - Hoe presteert Tiwos volgens de belanghebbenden?
  - Hoe presteert Tiwos gelet op het beschikbare vermogen?
  - Hoe presteert Tiwos op het gebied van governance? In dit onderdeel wordt ook de besturing beoordeeld waarbij wordt gekeken naar de planning, monitoring en bijsturing.
- 06 Hierna wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen beschreven.

### Presteren naar Ambities scoort goed

- 07 Tiwos laat op alle fronten zien goed te presteren volgens de eigen ambities. Dit komt op alle prestatievelden tot uiting. Zo zet Tiwos zich in om voor de primaire doelgroep woningen beschikbaar te stellen. Daarbij staan de wensen en behoeften van de klant centraal. Tussen 2008 en 2011 bestond ruim 85% van het bezit van Tiwos uit sociale huurwoningen. Tiwos ondersteunt de primaire doelgroep die in financiële problemen dreigt te komen door het bieden van schuldhulpverlening en een Tweede Kansbeleid.

- 
- 08 Tiwos heeft een relatief oud bezit, vernieuwt daarom de voorraad waar nodig en houdt de kwaliteit van het bestaande bezit in stand of verbetert dit. In de visitatieperiode heeft Tiwos groot onderhoud conform de jaarlijkse onderhoudsplanning uitgevoerd. De kwaliteit van de dienstverlening van Tiwos uit zich verder in de diverse enquêtes die Tiwos onder de bewoners uitzet om een beter beeld te krijgen van de tevredenheid van de huurders en waar nodig maatregelen te kunnen treffen. Ook beloont Tiwos haar bewoners met geldbedragen bij uitzonderlijke prestaties of gedrag, zoals meer dan 50 jaar aaneengesloten een woning bij Tiwos te huren.
  - 09 Tiwos vindt dat mensen recht hebben op goed wonen ongeacht hun levensfase of eventuele financiële of lichamelijke bijzonderheden. Voor de bijzondere doelgroepen heeft Tiwos woningen gebouwd of huisvesting beschikbaar gesteld. Hiervoor heeft Tiwos intensief samengewerkt met een groot aantal organisaties en collega-corporaties.
  - 10 Tiwos heeft tussen 2007 en 2011, de periode van het Strategische Beleidsplan, in totaal 716 nieuwbouwwoningen opgeleverd, waarvan 284 nieuwbouw huurwoningen, 305 koopwoningen en 127 nieuwbouw woonzorgeenheden. Voor de visitatieperiode (2008 t/m 2011) komt dit neer op in totaal 444 nieuwbouwwoningen. Ook heeft Tiwos tussen 2008 en 2011 ruimte beschikbaar gesteld of (onrendabel) verhuurd aan een groot aantal maatschappelijke instellingen. De woonstichting heeft geïnvesteerd in de herstructurering van de Zeeheldenbuurt Midden (Trouwlaan / Uitvindersbuurt), Groeseind-Hoefstraat en Jeruzalem. Daarmee heeft Tiwos ruim voldoende voldaan aan de eigen ambities ten aanzien van het investeren in vastgoed.
  - 11 Tussen 2008 en 2011 heeft Tiwos diverse initiatieven ondersteund en is Tiwos samenwerkingsverbanden aangegaan om een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van de wijken en buurten in Tilburg. Tiwos is bereid te investeren in samenwerking zowel in tijd als in geld. Dit komt tot uiting in het groot aantal projecten die Tiwos financieel ondersteunt of sponsort. Met de samenwerkingspartijen zijn diverse convenanten gesloten zoals het Tilburg Akkoord, het convenant Aanpak hennepeteelt en zijn samenwerkingsverbanden aangegaan in de vorm van het MOM en SOM. Jaarlijks financiert Tiwos tevens meer dan 30 initiatieven van bewoners die bijdragen aan de sociale stijging. Door het bieden van stage- en werkervaringsplaatsen levert Tiwos daar zelf een bijdrage aan.

## Presteren naar Opgaven scoort ruim voldoende

- 12 Ten aanzien van de opgaven scoort Tiwos ruim voldoende. Tiwos heeft zich in de periode 2008 t/m 2011 samen met de collega-corporaties en de gemeente Tilburg ingespannen voor voldoende sociale woningen.
- 13 Tiwos bezit en bouwt voldoende betaalbare woningen voor de primaire doelgroep. In samenwerking met andere corporaties is een update van het gezamenlijk woonruimtebemiddelingssysteem (WiZ) herontwikkeld en geïmplementeerd.
- 14 Tiwos heeft voldaan aan de grootonderhoudsopgave en heeft daarbij rekening gehouden met bewonersparticipatie en inspraak. Er is door de convenantpartijen zelfs een Omgangscode opgesteld, met de rechten en plichten van huurders die betrokken zijn bij herstructurering of grotere onderhoudsprojecten en de wijze waarop partijen met elkaar omgaan. Op het gebied van energie en duurzaamheid is door Tiwos op diverse manieren geïnvesteerd door energetische maatregelen te treffen conform het gezamenlijke Energieconvenant.
- 15 Tiwos heeft voor bijzondere doelgroepen die knelpunten ondervinden bij het wonen (daklozen, ouderen, verstandelijk gehandicapten, asielzoekers, etc.), huisvesting gerealiseerd of met instellingen afspraken gemaakt over de huisvesting.
- 16 Daarnaast heeft de woonstichting een ruim voldoende bijdrage geleverd aan de nieuwbouwoopgave en herstructurering in Tilburg. Tiwos heeft op basis van de afgesproken aantallen uit het convenant Wonen 2005-2010 een ruim voldoende bijdrage geleverd aan de volkshuisvestelijke opgave in Tilburg. In totaal heeft Tiwos

---

329 nieuwbouw huur- en koopwoningen gerealiseerd in de periode 2008-2011, waarvan 159 nieuwbouw huurwoningen en 170 koopwoningen. Verder heeft Tiwos tussen 2008 en 2011 in totaal 435 woningen verkocht.

- 17 Tiwos scoort ruim voldoende op het gebied van kwaliteit van wijken en buurten. De corporatie heeft in de visitatieperiode geïnvesteerd in bewonersparticipatie als gevolg van de herstructurering en grootonderhoud. Daarnaast heeft Tiwos een groot aantal projecten en initiatieven in Tilburg, maar ook in het buitenland gestimuleerd en gefinancierd, die een bijdrage hebben geleverd aan de sociale stijging en leefbaarheid.

### Presteren volgens Belanghebbenden scoort goed

- 18 De belanghebbenden zijn zeer positief over de wijze waarop Tiwos invulling geeft aan haar maatschappelijke taak. Tiwos wordt gezien als een sterk sociale corporatie die niet alleen op de stenen, maar ook sterk op de mens gericht is. De oorsprong vanuit het gemeentelijk woonbedrijf wordt vaak nog aangehaald als onderbouwing voor de huidige taakopvatting. Tiwos heeft van alle corporaties het oudste bezit in de lastigste wijken. Dit brengt naast een fysieke ook een bepaalde sociale opgave met zich mee, die Tiwos volgens haar belanghebbenden goed vervult. Haar inspanningen om de kwaliteit in wijken en buurten te verbeteren, wordt dan ook als zeer positief beoordeeld. Tiwos wordt hier als bovenmatig actief gezien. Recent is een kentering zichtbaar waarbij Tiwos meer dan voorheen inzet op wederkerigheid en kijkt hoe men gezamenlijk tot resultaten kan komen.
- 19 Tiwos wordt gezien als een corporatie die sterk is gericht op haar eigen huurders en het bestaand bezit. Het is geen corporatie die veel investeert in vrije sector woningen en wordt dan ook vaak beschreven als een corporatie die dicht bij haar kerntaak is gebleven. Vastgoedinvesteringen zijn vooral gericht op herstructurering van de eigen wijken. Hier investeert Tiwos op dit moment veel in met een aantal grote herstructureringsprojecten. Met de focus op de eigen wijken onderscheidt Tiwos zich van de andere corporaties in Tilburg en wordt richting de omgeving de focus op eigen doelgroep duidelijk zichtbaar. Een aandachtspunt dat hierbij genoemd wordt, is de samenstelling van de wijken en buurten. Hier heeft Tiwos wel aandacht voor, maar doordat het bouwen voor de eigen doelgroep overheerst, ziet men beperkt mogelijkheden om in te grijpen in de sociale samenstelling van wijken en buurten. Tiwos maakt hierin overigens bewuste keuzes.
- 20 Kenmerkend voor Tiwos is ook de focus op de bijzondere doelgroepen en daarbij de complexe en hele kwetsbare bijzondere doelgroepen. Tiwos spant zich hier volgens haar belanghebbenden bovenmatig voor in en heeft de vermaatschappelijking van deze doelgroep hoog op de agenda staan. Een aandachtspunt hierbij is enerzijds de passendheid van woningen die beschikbaar worden gesteld voor deze doelgroep en anderzijds het effect dat de plaatsing van deze doelgroep heeft op wijken en bewoners hiervan.
- 21 Tiwos als samenwerkingspartner wordt positief beoordeeld door de belanghebbenden. De komst van de nieuwe bestuurder heeft een aantal positieve elementen met zich meegebracht maar men is van mening dat de samenwerking met de voormalige bestuurders ook goed was. Wat veranderd is, is dat Tiwos meer dan voorheen oog heeft voor het gezamenlijke en stedelijke belang en meer openstaat voor vernieuwing. Het gevoel is dat Tiwos een meer open koers is gaan varen.

### Presteren naar Vermogen scoort ruim voldoende

- 22 Tiwos beschikt over een gezonde financiële positie. Het bezit is ultimo 2010 (o.b.v. de bedrijfswaarde in de jaarrekening) voor circa 64% met vreemd vermogen gefinancierd. De loan to value bevindt zich de afgelopen jaren steeds op of onder dat niveau. Die ratio ligt daarmee rond of onder het gemiddelde in de sector. De interest dekkingsratio (operationele kasstroom t.o.v. rentelast) laat een wisselend beeld zien. Gemiddeld ligt

---

deze ratio gedurende de visitatieperiode rond de 1,5. Maar door schommelingen in de onderhoudslasten kan deze ratio 0,4 hoger of lager liggen. Al met al is sprake van een solide financiële basis voor de toekomst.<sup>1</sup>

- 23 In termen van financiële sturing hanteert Tiwos nadrukkelijk kasstromen. Maar door het ontbreken van een visie op waarde en vermogensontwikkeling, wordt op onderdelen toch lager gescoord dan de financiële resultaten doen vermoeden. Veel van de wat lagere scores van Tiwos hebben betrekking op niet geformuleerde of vastgelegde doelstellingen. Veel informatie is beschikbaar en wordt ook wel gebruikt om achteraf te analyseren hoe Tiwos heeft gepresteerd. Door het ontbreken van doelstellingen wordt echter vaak niet zichtbaar welke conclusies aan de benchmarks worden ontleend en hoe zal worden bijgestuurd. Aanscherping van het financieel beleid kan worden bereikt door het verder operationaliseren van financiële sturing, rendementseisen op investeringsbeslissingen en exploitatie.
- 24 Per saldo presteert Tiwos naar vermogen en continuïteit gedurende de visitatieperiode (2008 – 2011) ruim voldoende.

### Governance scoort ruim voldoende

- 25 Overall presteert Tiwos op het gebied van governance ruim voldoende. Het bestuur en de RvT hebben een heldere visie op de uitdagingen waar de corporatie voor staat. Of dat nu het maatschappelijk presteren in de regio betreft of de (fiscale) regelgeving van de centrale overheid. Daarbij worden gemotiveerde keuzes gemaakt waarbij de corporatie haar standpunten nadrukkelijk onder de aandacht brengt.
- 26 De RvT en het bestuur acteren hierin naar hun eigen verantwoordelijkheden. De directie heeft intern en extern een stevige stempel op het acteren van de corporatie gedrukt. En de RvT heeft daarop positief kritisch toezicht gehouden.
- 27 Gedurende de visitatieperiode heeft een wisseling van bestuur plaatsgevonden. Daarbij heeft een lang bestaande situatie van een tweehoofdig bestuur plaatsgemaakt voor één bestuurder met een zwaarder managementteam. Deze vernieuwing is intern en extern positief ontvangen.

## 1.2. Recensie

- 28 De visitatie geeft, op basis van de geldende methodiek, een genuanceerd beeld van de prestaties van Tiwos. Maar door de nuance worden de (positieve) uitschieters in de prestaties minder zichtbaar. Die uitschieters zijn er zeker en die benoemen wij graag.
- 29 Tiwos is een ambitieuze en betrokken corporatie die haar maatschappelijke opgave nadrukkelijk en helder in haar strategie verwerkt. De organisatie geeft trots en met een herkenbaar profiel uitvoering aan haar doelstellingen en dit wordt door haar omgeving dan ook herkend en erkend. Dit doet de organisatie in een grootstedelijke omgeving met alle volkshuisvestelijke uitdagingen die daarbij horen. Dit uit zich onder meer in de nadrukkelijke focus op huurders met een laag inkomen en bijzondere doelgroepen en de daaruit voortkomende lage huren. Het gaat Tiwos daarbij niet slechts om het faciliteren in de woonbehoefte maar ook (vooral) om het bieden van kansen aan bewoners. Het risico dat de corporatie zich daarmee op oneigenlijk terrein begeeft, is onderkend en heeft geleid tot verdere focus.
- 30 In het licht van de visitatie is van belang dat een corporatie haar doelstellingen goed formuleert en over de realisatie ervan op een adequate manier verantwoording aflegt. Tiwos heeft dit op een consequente manier gedaan en heeft daar, bijvoorbeeld door de nominatie voor verslaggevingsprijzen (naar het oordeel van de visitatiecommissie terecht), erkenning voor gekregen.

---

<sup>1</sup> Gebaseerd op de cijfers uit de jaarrekeningen en Corporatie in perspectief tot en met 2011. Hierbij is geen rekening gehouden met de eventuele effecten van nieuw kabinetsbeleid met betrekking tot bijdragen aan de huurtoeslag en huurbeleid en/of saneringsbijdragen van het CFV.

- 
- 31 Hierbij moet in aanmerking worden genomen dat het presteren naar ambities en naar opgaven vooral gaat over de vraag of de corporatie in staat is geweest de ambities in lijn met de opgaven te realiseren. Dat heeft Tiwos gedaan. Maar daarmee is nog niets gezegd over de hoogte of omvang van die ambities. Naar de beleving van de visitatiecommissie heeft Tiwos stevige ambities gerealiseerd. De waardering daarvoor komt vooral tot uitdrukking in het oordeel van de belanghebbenden over het presteren van Tiwos. Daaruit blijkt dat Tiwos het echt goed heeft gedaan in de visitatieperiode.
- 32 Met de focus op de goedkope huurwoningen, heeft Tiwos zich nadrukkelijk gericht op de invulling van haar eigen doelstellingen. Door belanghebbenden wordt gesignaleerd dat Tiwos daarmee in mindere mate heeft geacteerd op de huisvesting van de middeninkomens. Gezien de maatregelen in verband met de naleving van de staatssteuncriteria, is het wel van belang dat Tiwos die doelgroep in haar beleid meeneemt.
- 33 Een aspect dat ook bij het sociale profiel van deze corporatie hoort, is dat van een financieel gezien fragiel business model. De lage huren zorgen voor een beperkt gebruik van de verdien capaciteit en dat vraagt om sober en gedegen financieel management. Uit het feit dat Tiwos een solide financiële positie heeft, mag worden afgeleid dat dit is gelukt. Tiwos heeft een heldere keuze gemaakt in het soort vastgoed dat wordt ontwikkeld (sociale huurwoningen) en is daarbij nadrukkelijk weggebleven van commerciële projectontwikkeling. Daarmee is een potentiële inkomstenbron niet aangesproken, maar zijn ook de bijbehorende risico's buiten de deur gehouden. Die keuze betaalt zich in de huidige economische omstandigheden uit.
- 34 In de nabije toekomst zal het financiële plaatje van Tiwos, net als dat van de andere woningcorporaties, veranderen door de verhuurdersheffingen en de saneringsbijdragen. Hierbij zal een aanslag worden gepleegd op de kasstromen en de corporatie zal dan ook aanspraak moeten doen op de verdien capaciteit van haar bezit. Dat betekent dat gezocht zal moeten worden naar mogelijkheden om de kasstromen te vergroten, bijvoorbeeld door huurverhoging of verdere verlaging van de bedrijfslasten.
- 35 Eén van de elementen waar Tiwos (net als veel andere corporaties) lager op scoort, is de beredeneerde vermogensinzet. Het kwantificeren van het beoogde maatschappelijke rendement (in geld), is zonder meer een lastige opgave. Genoemde aanspraken op de verdien capaciteit onderstrepen de noodzaak om inzicht te krijgen (en te geven) in de beoogde vermogensontwikkeling van de corporatie.

### **1.3. *Visitatiekaart***

- 36 In aanvulling op de, in het visitatiestelsel opgenomen, integrale scorekaart (zie tabel 1-3) heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Dit is verwerkt in de PwC visitatiescorekaart. De hoofdstukken in dit rapport geven een uitgebreide verklaring voor de scores.
- 37 Het eindoordeel is gevormd op basis van de meetschaal van de visitatiemethodiek 4.0. In de tabel is de relatie aangegeven tussen de kwalitatieve score, de kwantitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. De kleurcode geeft met de stoplichtmethode direct inzicht in de goede en te verbeteren resultaten. Tabel 1-2 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer.



## Meetschaal

Tabel 1-2: verklaring toegekende oordelen

Benaming	Toelichting	Kwantitatieve score	Kleurcode
<b>Zeer slecht</b>	Afwijking -75%	1,0	
<b>Slecht</b>	Afwijking -60% tot -75%	2,0	
<b>Zeer onvoldoende</b>	Afwijking -45% tot -60%	3,0	
<b>Ruim onvoldoende</b>	Afwijking -30% tot -45%	4,0	
<b>Onvoldoende</b>	Afwijking -15% tot -30%	5,0	
<b>Voldoende</b>	Afwijking -5% tot -15%	6,0	
<b>Ruim voldoende</b>	Afwijking -5% tot +5%	7,0	
<b>Goed</b>	Afwijking +5% tot +20%	8,0	
<b>Zeer goed</b>	Afwijking +20% tot +35%	9,0	
<b>Uitmuntend</b>	Meer dan 35%	10,0	

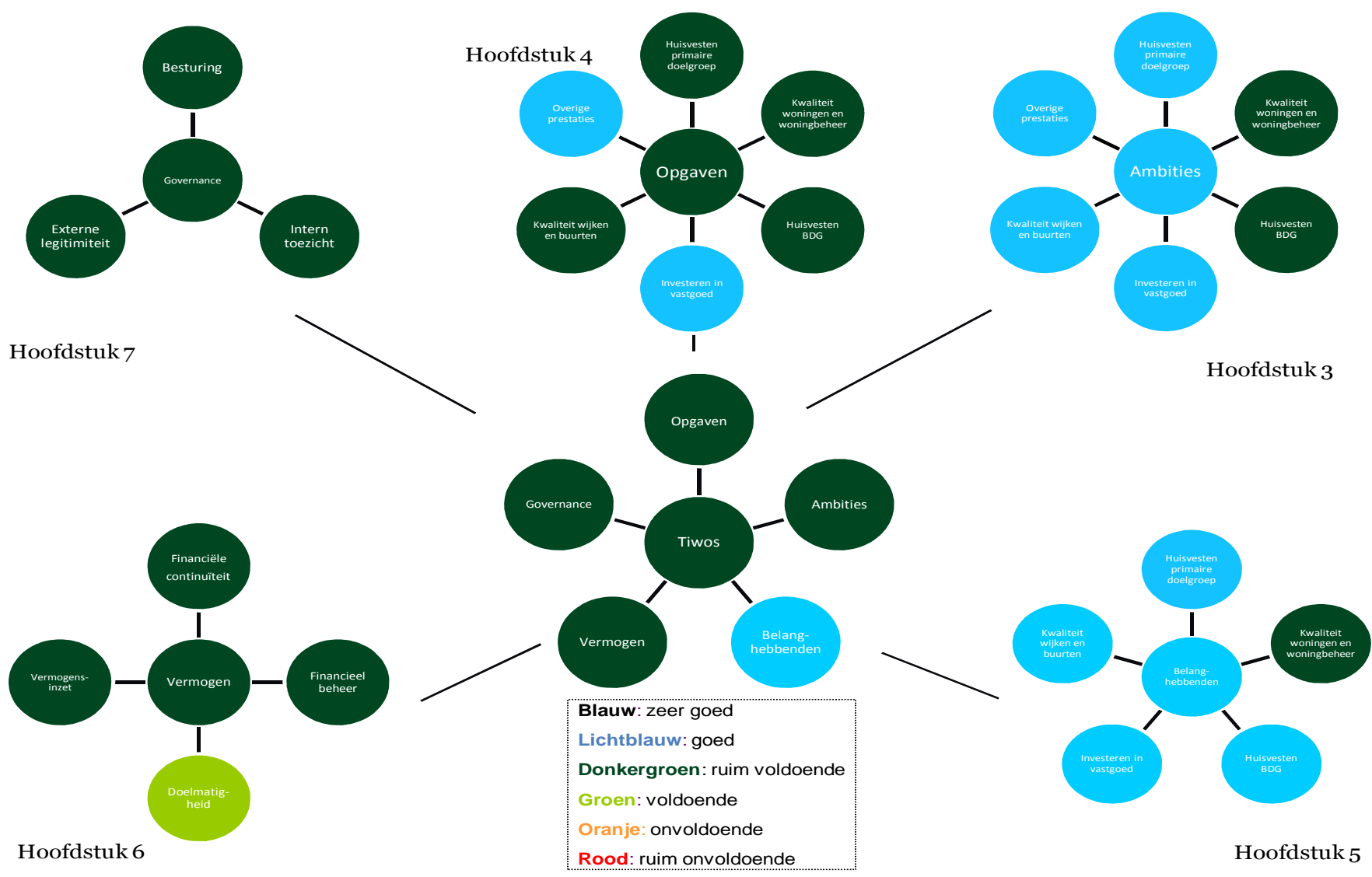
Bron: SVWN, 2012

38 Op de volgende pagina wordt het totaaloverzicht van de scores getoond in de visitatiescorekaart.

Tabel 1-3: integrale scorekaart

Perspectief	Prestatievelden						Cijfer	Gewicht	Gewogen cijfer
	1	2	3	4	5	Overig			
<b>Presteren naar ambities</b>	7,7	7,2	7,2	7,8	7,6	7,5			<b>7,5</b>
<b>Presteren naar opgaven</b>	7,4	7,1	7,0	7,7	7,1	7,5			<b>7,3</b>
<b>Presteren volgens belanghebbenden</b>	7,9	7,4	8,1	7,8	8,2	n.v.t.			<b>7,9</b>
<b>Presteren naar vermogen</b>									<b>6,7</b>
<b>Financiële continuïteit</b>							<b>6,8</b>	20%	
	<i>Vermogenspositie</i>					7,0			
	<i>Kredietwaardigheid</i>					7,0			
	<i>Integrale kasstroomsturing</i>					6,4			
<b>Financieel beheer</b>							<b>7,0</b>	20%	
	<i>Planning en controlecyclus</i>					7,0			
	<i>Treasury management</i>					7,0			
<b>Doelmatigheid</b>							<b>6,9</b>	20%	
<b>Vermogensinzet</b>							<b>6,3</b>	40%	
	<i>Visie</i>					5,0			
	<i>Mogelijkheden verruiming vermogen</i>					7,0			
	<i>Maximalisatie</i>					7,0			
<b>Governance</b>									<b>7,0</b>
<b>Besturing</b>							<b>7,0</b>		
	<i>Planning</i>					7,0		33%	
	<i>Monitoring</i>					7,0			
	<i>Bijsturing</i>					7,0			
<b>Intern toezicht</b>							<b>6,9</b>	33%	
	<i>Functioneren RvT</i>					6,8		33%	
	<i>Toetsingskader</i>					7,0			
	<i>Toepassing Governancecode</i>					7,0			
<b>Belanghebbendenmanagement</b>							<b>7,0</b>	33%	
<b>Score per saldo: ruim voldoende</b>									<b>7,3</b>

PwC visitatiescorekaart, 2012



---

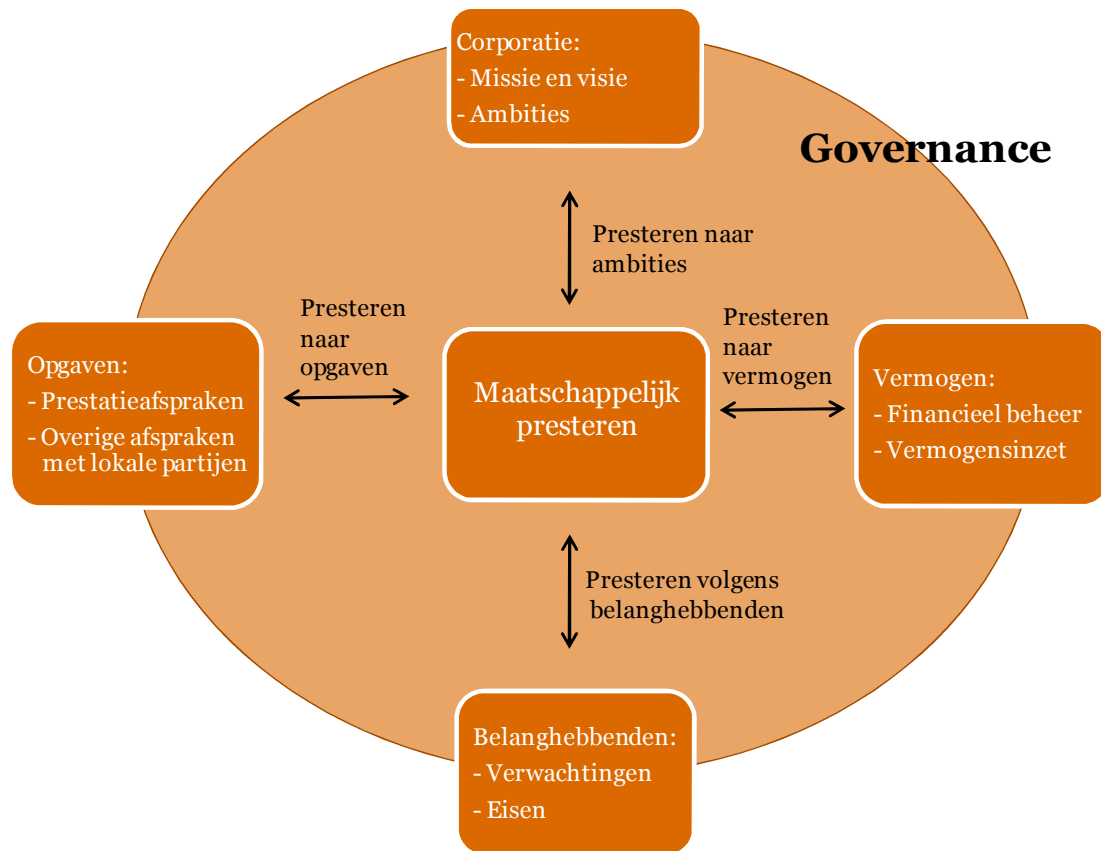
## 1.4. *Visitatiemethodiek*

- 39 Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Tiwos open en transparant te maken.
- 40 In de periode 2006-2007 is door de Auditraad een visitatiesysteem ontwikkeld waarmee maatschappelijke visitaties van woningcorporaties in beeld kunnen worden gebracht en beoordeeld. PwC is vanaf het begin betrokken bij het opzetten van dit visitatiestelsel. Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de “maatschappij” zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbetertraject.
- 41 De maatschappelijke prestaties worden in de visitatiemethodiek beoordeeld in het licht van vier perspectieven: de eigen ambities van de corporaties, de geformuleerde opgaven, de mening van de belanghebbenden en de financiële positie van de corporatie (vermogen). Tot slot wordt ook een oordeel gevormd over de governance van de corporatie. De kwaliteit van de besturing en het interne toezicht zijn een belangrijke voorwaarde voor het leveren van duurzame, verankerde maatschappelijke prestaties in de toekomst.
- 42 Sinds 2007 zijn met de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 3.0 een kleine 200 visitaties uitgevoerd. De aanbevelingen van de Auditraad in 2008, de ervaringen met de methodiek tot op heden en de uitkomsten van de door de SEV uitgevoerde evaluatie in 2009, leidden tot de aanbeveling om de methodiek op een aantal punten aan te scherpen. In 2010 is daarvoor een ontwikkelgroep van alle visiterende bureaus van start gegaan, wat heeft geleid tot een verdere aanscherping van de methodiek, resulterend in de Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 4.0.
- 43 De maatschappelijke visitatie bij Tiwos, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de Tiwos volgens de methodiek 4.0. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de Tiwos. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector. De maatschappelijke visitatie is niet te gebruiken als een benchmark en maakt vergelijking tussen corporaties niet mogelijk, aangezien bij de visitatie het presteren van elke corporatie tegen de eigen ambities wordt afgezet.
- 44 PwC hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de afgelopen twee jaar door PwC Advisory een adviesopdracht is uitgevoerd die betrekking heeft op de onderdelen van de visitatie.
- 45 PwC benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat ze voor het oordeel presteren naar vermogen geen accountantscontrole heeft toegepast.

## 1.5. *Vijfkaders*

- 46 In het visitatiekader methodiek 4.0 is sprake van vijf kaders, namelijk:
1. Presteren naar ambities
  2. Presteren naar opgaven
  3. Presteren volgens de belanghebbenden
  4. Presteren naar vermogen
  5. Governance

- 47 Governance functioneert als een vijfde, bijzonder kader, waarmee de overige kaders met elkaar worden verbonden. De volgende figuur geeft dit weer.



Bron: PwC/ SEV, 2012

- 48 De eindscore voor het maatschappelijk presteren van Tiwos ontstaat door de gewogen onderdeelscores te middelen.

## 1.6. Aanpak

- 49 PwC heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die door PwC zijn opgevraagd bij Tiwos een eerste verkenning gemaakt van Tiwos. Daarnaast heeft PwC een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet. PwC heeft van Tiwos één gezamenlijk ingevulde vragenlijst ontvangen. Naar aanleiding van de ingevulde vragenlijst zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het management team en functionarissen op sleutelposities om de beantwoorde vragenlijst aan te vullen dan wel te specificeren.
- 50 Vervolgens heeft PwC 9 (externe) belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Tiwos. PwC heeft daartoe met deze belanghebbenden individuele gesprekken gevoerd. In bijlage F is een overzicht opgenomen van alle partijen met wie PwC heeft gesproken in het kader van de maatschappelijke visitatie.
- 51 PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van Tiwos zijn afgemeten.

---

## 1.7. Opbouw van het rapport

52 Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- a) Hoofdstuk 1 geeft het totaaloordeel van Tiwos weer inclusief de recensie
- b) Hoofdstuk 2 geeft een korte omschrijving van de corporatie
- c) Hoofdstuk 3 beschrijft het presteren naar ambities
- d) Hoofdstuk 4 beschrijft hoe de feitelijke prestaties van Tiwos zich verhouden tot de opgaven in het werkgebied
- e) Hoofdstuk 5 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden  
Hoofdstuk 6 geeft een oordeel over het presteren naar vermogen
- f) Hoofdstuk 7 bevat het oordeel over governance. In dit hoofdstuk wordt ook de besturing beoordeeld waarbij wordt gekeken naar de planning, monitoring en bijsturing.

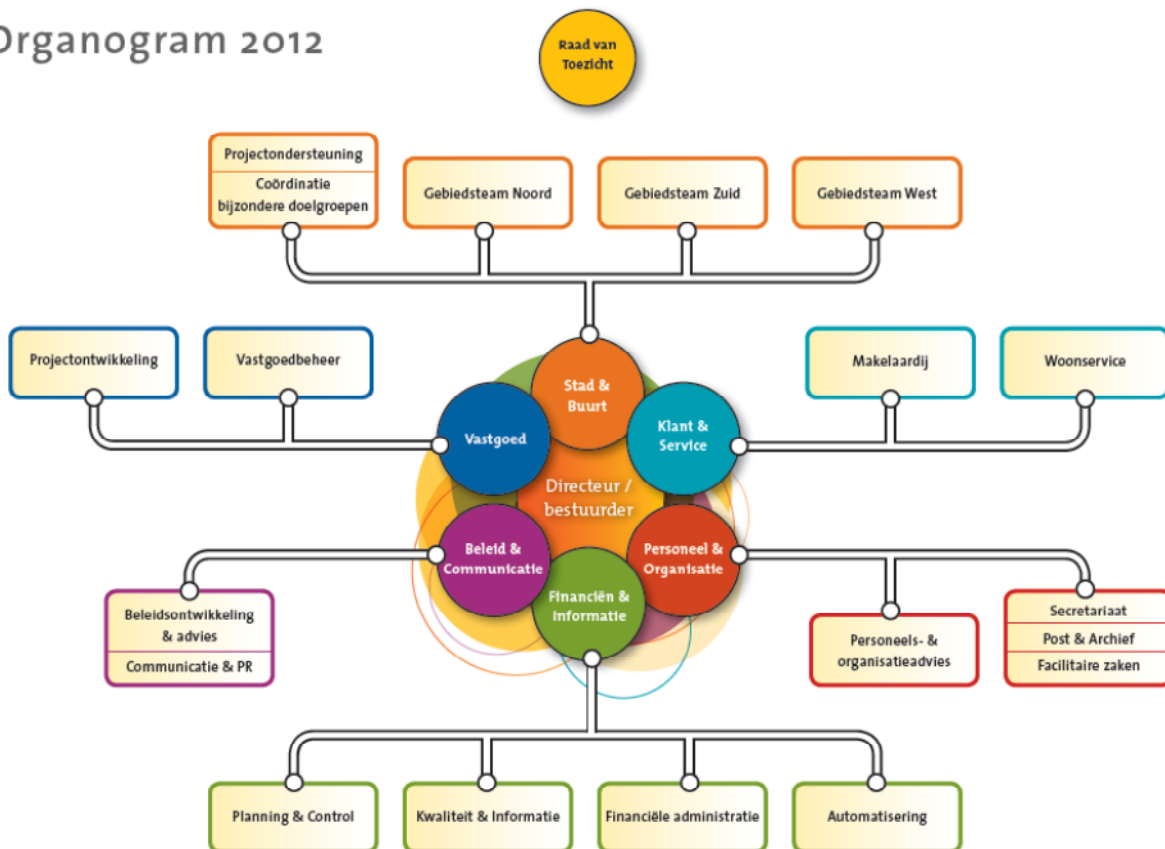
53 In bijlage D is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die Tiwos ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Tiwos. Bijlage E bevat een overzicht van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage F is een overzicht opgenomen van de betrokken externe belanghebbenden en hun relatie met Tiwos. Bijlage G bevat de detailuitkomsten van de door PwC uitgevoerde toetsing. Bijlage H bevat de spinnenwebben met de scores op de verschillende onderdelen.

## 2. Omschrijving Tiwos

### 2.1. Tiwos

- 54 Tiwos is actief in de gemeente Tilburg en omgeving. In 2011 had Tiwos circa 7.500 verhuureenheden in bezit en waren ruim 100 medewerkers in dienst.
- 55 De activiteiten van Tiwos worden door de stichting en Tiwos Holding c.s. uitgevoerd. In de stichting zijn de afdelingen Stad & Buurt, Klant & Service, Vastgoed, Beleid & Communicatie, Financiën & Informatie en Personeel & Organisatie opgenomen. De corporatie hanteert onderstaand organogram. In de verbindingen zijn projecten, een stadsontwikkelingsmaatschappij en samenwerkingsvormen met derden ondergebracht.

Organogram 2012



Bron: Jaarverslag 2011 Tiwos

### 2.2. Bestuur en toezicht

- 56 Het bestuur van Tiwos is belegd bij de directeur-bestuurder. Deze functie werd gedurende de visitatieperiode grotendeels ingevuld door de heren Suurmeijer en Van der Meulen. In 2011 zijn de bestuursleden met vervroegd pensioen gegaan en heeft de heer Scherpenisse de rol van bestuurder op zich genomen.
- 57 Het toezicht wordt uitgevoerd door een Raad van Toezicht (RvT) van 6-7 personen. Tijdens de reguliere RvT-vergaderingen is de directeur-bestuurder aanwezig, waar nodig bijgestaan door leden van het managementteam. De raad vergadert enkele keren per jaar zonder het bestuur. Daarnaast wordt overleg met de OR en de huurders gevoerd.

## 2.3. Missie en visie Tiwos op maatschappelijk presteren

- 58 In het visiedocument “Hart voor Tilburg; Tiwos beleidsplan 2007 -2011” heeft Tiwos haar missie kortweg geformuleerd als “wonen naar wens, ruimte om te leven”. Kernwoorden hierbij zijn:
- Met bijzondere aandacht voor hen die dat nodig hebben
  - Partner in samenwerking
  - Actief, creatief en betrokken
  - Financieel sociaal en solide.
- 59 “Hiermee wordt uiting gegeven aan de wens om bewoners van Tiwos buurten ruimte te geven zich te ontwikkelen en deel te nemen aan de maatschappij vanuit de overtuiging dat dit bij zal dragen aan de leefbaarheid in het algemeen. Dat is dan ook naast het bieden van kansen en mogelijkheden voor de doelgroep het hoofddoel voor de komende periode.”
- 60 In het beleidsplan heeft Tiwos dertien strategische opdrachten (en vijftig concrete doelstellingen) geformuleerd. Deze opdrachten en doelstellingen worden gezien als afspraken waar de corporatie op kan worden aangesproken. In de jaarverslagen wordt consequent worden gerefereerd aan afspraken en wordt verantwoording afgelegd over de mate waarin de doelstellingen zijn gerealiseerd. De strategische opdrachten zijn verdeeld over de aandachtsgebieden; maatschappij, klant, leefbaarheid, vastgoed, organisatie, samenwerking en financiën.
- 61 Samengevat zien de dertien strategische opdrachten er als volgt uit:
1. “Wij nemen onze verantwoordelijkheid als maatschappelijk ondernemer in wat wij doen, in wat wij laten zien en in hoe wij ons verantwoorden.
  2. Wij bieden onze doelgroepen slaagkansen tegen redelijke prijzen.
  3. Wij optimaliseren de dienstverlening aan de klant.
  4. Wij bieden de klant keuzemogelijkheden.
  5. Wij komen en blijven in contact met onze huurders zowel individueel als collectief.
  6. Wij werken aan toekomstbestendige en leefbare buurten. Wij koesteren het goede, wij bestrijden de achteruitgang van de leefbaarheid en wij dragen actief bij aan de verbetering van die leefbaarheid.
  7. Wij vernieuwen en verversen onze voorraad en zorgen voor voldoende variatie in ons woningbezit.
  8. In stand houden en verbeteren van de kwaliteit bestaand bezit.
  9. Als maatschappelijk ondernemer neemt Tiwos ook haar verantwoordelijkheid op het gebied van duurzaamheid. Het is dan ook vanzelfsprekend dat bij alle bouw- en onderhoudsactiviteiten de omgeving en het milieu de aandacht krijgen die zij verdienen.
  10. Verdere professionalisering en ontwikkeling van de organisatie.
  11. Wij werken aan het optimaliseren van het imago van Tiwos.
  12. Wij zorgen voor de continue financierbaarheid van onze volkshuisvestelijke ambities en investeringen.
  13. Wij verkennen samen met (potentiële) partners het nut en de noodzaak tot intensieve(re) samenwerking. Wij laten zien dat wij een betrouwbare partner zijn en dat wij iets te bieden hebben. Wij activeren partners en spreken ze aan op hun verantwoordelijkheid.”

## 2.4. Werkgebied

- 62 De stad Tilburg is met ruim 200.000 inwoners de zesde gemeente van Nederland. Na een lange historie als textielstad en de neergang daarvan in de tweede helft van de vorige eeuw, heeft Tilburg zich in de breedte ontwikkeld. Rond de stad is een aantal industriecentra gevestigd en door de ligging is het een belangrijk knooppunt in transport over de weg. Daarnaast hebben zich er relatief veel dienstverleners gevestigd maar ook



---

het onderwijs is goed vertegenwoordigd. Door deze historie, omvang en ligging heeft de gemeente alle grootstedelijke aspecten in zich, inclusief belangrijke volkshuisvestelijke opgaven.

### Tiwos, actieve sociale corporatie

- 63 Tiwos is qua omvang de tweede corporatie in Tilburg (van de vier) en beheert circa 25% van de verhuur-eenheden. De corporatie beheert het relatief oudste bezit van Tilburg, grotendeels binnen de ringbaan, vooral veel grondgebonden woningen. Aan het begin van de visitatieperiode werd voorzien dat de belangrijkste herstructurerings- en onderhoudsopgave zich richtte op het vooroorlogse en vroeg naoorlogse bezit. Tiwos is een actieve bouwer en had plannen om te investeren in circa 2.700 woningen middels diverse maatregelen zoals sloop/nieuwbouw, groot onderhoud, planmatig onderhoud, verduurzaming, mutatieonderhoud. De totale omvang van de investering bedraagt ruim € 150 miljoen en nog circa €125 miljoen in voorbereiding.
- 64 Tiwos is zich bewust van haar rol en imago van sociaal verhuurder met hart voor de bewoners. Dat wordt in belangrijke mate gevoed door het huurprijsbeleid waarmee relatief lage huren (de laagste in Tilburg) gerealiseerd worden.

### Relaties met belanghebbenden in werkgebied

- 65 De verhouding met de gemeente wordt door beide partijen als goed ervaren. Dat was zo onder de voormalige bestuurders en is dat nog steeds, misschien nog wel intensiever, onder de huidige bestuurder. Ook met andere belanghouders (zorg- & welzijnsinstellingen, collega-corporaties en huurdersvertegenwoordigers) worden intensieve en goede betrekkingen onderhouden.

# 3. Tiwos presteert goed naar ambities

66 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en doelstellingen van Tiwos. Geoordeeld wordt hoe de feitelijke prestaties zich verhouden tot de geformuleerde ambities.

## 3.1. Presteren naar ambities scoort goed

67 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en de doelstellingen van Tiwos. De feitelijke prestaties worden daartoe vergeleken met de geformuleerde ambities en doelen van Tiwos. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Tiwos haar eigen ambities en doelstellingen realiseert en kan een oordeel worden gegeven. De prestaties worden geordend naar de onderstaande prestatievelen:

- a) Huisvesting van de primaire doelgroep
- b) Kwaliteit woningen en woningbeheer
- c) Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte
- d) Investeren in vastgoed
- e) Kwaliteit wijken en buurt
- f) Overige prestaties.

68 In de volgende tabel is het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelstellingen weergegeven. Hierbij is de vraag beantwoord in hoeverre Tiwos erin is geslaagd de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2008-2011.

Tabel 3-1: eindoordeel presteren naar ambities

Onderwerp	Eindoordeel
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,7
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,2
Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,2
Investeren in vastgoed	7,8
Kwaliteit van wijken en buurten	7,6
Overige prestaties	7,5
<b>Eindoordeel: ruim voldoende de norm</b>	<b>7,5</b>

Bron: PwC, 2012

## 3.2. Huisvesting van de primaire doelgroep scoort goed

69 Dit prestatievelde omvat de prestaties van Tiwos op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep. De huisvesting omhelst de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen, woningtoewijzing en doorstroming en het bevorderen van eigen woningbezit.

Tabel 3-2: eindoordeel presteren naar huisvesting van de primaire doelgroep

Prestatie	Doelstelling	Jaar	Oordeel
<b>Beschikbaarheid</b>			
Tiwos had van 2008 t/m 2011 het volgende aantal wooneenheden in eigendom: 2011: 7.099 waarvan 6.883 sociaal 2010: 7.209 waarvan 7.031 sociaal 2009: 7.451 waarvan 7.293 sociaal 2008: 7.500 waarvan 7.346 sociaal	75% van het bezit van Tiwos wordt bereikbaar gehouden voor huishoudens die recht hebben op huurtoeslag met een huur onder de aftoppingsgrenzen van de huurtoeslag.	2008 2009 2010 2011	9
Aantal woningen onder 1e aftoppingsgrens (€ 517,64): 2011: 5.842 2010: 6.159 2009: 6.615 2008: 6.793 Aantal woningen onder 2e aftoppingsgrens (€ 554,76): 2011: 6.453 2010: 6.754 2009: 7.034 2008: 7.176	Eind 2010 heeft Tiwos minimaal 6.395 woningen met een huur onder 2e aftoppingsgrens, waarvan minimaal 5.116 onder de 1e aftoppingsgrens	2008 2009 2010 2011	8
<b>Betaalbaarheid</b>			
Conform de nieuwe huurinkomenstabel die per 1 januari in werking is getreden en de nieuwe Europese regelgeving voor corporaties om minimaal 90% van de sociale huurwoningen toe te wijzen aan mensen met een gezinsinkomen lager dan € 33.614 bruto per jaar, blijft Tiwos in 2011 met 97% toewijzing aan mensen met genoemd gezinsinkomen ruim binnen de verplichting.	De primaire doelgroep van Tiwos bestaat uit mensen die met hun inkomen recht hebben op huurtoeslag. De secundaire doelgroep heeft een inkomen tussen de huurtoeslag grens en 1,5 maal modaal, wat te hoog is voor de huurtoeslag en te laag voor de commerciële markt. Juist deze groep heeft last van de armoedeval. Ook deze groep heeft recht op betaalbaar wonen en ook voor deze mensen zet Tiwos haar maatschappelijk kapitaal in.	2011	8
De gemiddelde huur per maand (incl. geliberaliseerde woningen) bedroeg: 2011: € 433 2010: € 415 2009: € 404 2008: € 386  De gemiddelde huur als percentage van het maximale was:	Tiwos hanteert een gematigd huurprijsbeleid. Tiwos zoekt de balans tussen een voor haar doelgroepen betaalbaar prijsniveau en de vanuit continuïteitsoverwegingen benodigde middelen.	2008 2009 2010 2011	8

<p>2011: 64,3% (landelijk 72%)  2010: 65,8% (landelijk 73%)  2009: 65,1% (landelijk 72%)  2008: 63,7% (landelijk 71%)</p>			
<p>De jaarlijkse huurverhoging voor Tiwos woningen bedroeg:  2011: 1,25% (landelijk maximum was 1,3%)  2010: 1,14% (landelijk maximum was 1,2%)  2009: 2,27% (landelijk maximum was 2,5%)  2008: 1,48% (landelijk maximum was 1,6%)</p>	<p>Tiwos brengt de prijs-kwaliteit-verhouding van haar bezit in evenwicht en verhoogt de streefhuren voor het bezit. Uitgangspunt van het huurbeleid blijft dat Tiwos toegroeit naar het landelijk gemiddelde ten opzichte van het maximaal redelijke.</p>	<p>2008  2009  2010  2011</p>	<p>8</p>
<p>Mate waarin woningen van Tiwos bereikbaar / goedkoop waren:  2011: 90,9%  2010: 93,8%  2009: 94,5%  2008: 96%</p>	<p>75% van het bezit van Tiwos wordt bereikbaar gehouden voor huishoudens die recht hebben op huurtoeslag met een huur onder de aftoppingsgrenzen van de huurtoeslag.</p>	<p>2008  2009  2010  2011</p>	<p>9</p>
<p>Tiwos onderneemt diverse maatregelen onder het motto "Voorkomen is beter dan genezen" om te voorkomen dat huurders in financiële problemen komen. Voorbeelden zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• het geven van woonadvies bij verhuur en hulp bij inkomensondersteunende regelingen,</li> <li>• het bieden van een breed aantal instrumenten op het gebied van 'sociale huurincasso'</li> <li>• het bieden van schuldhulpverlening in samenwerking met het bureau schuldhulpverlening van de gemeente Tilburg.</li> <li>• Het bieden van een tweede kansbeleid samenwerking met Traverse.</li> </ul>	<p>Tiwos werkt aan het voorkomen en/of oplossen van financiële problemen bij huurders via de samenwerkings-overeenkomst die de corporatie heeft met bureau schuldhulpverlening en haar eigen incasso beleid. Bewoners kunnen in een vroeg stadium bij Tiwos terecht om financiële problemen voor te zijn.</p>	<p>2010  2011</p>	<p>8</p>
<p><b>Bevorderen eigen woningbezit</b></p>			
<p>Tiwos werkt sinds 2008 niet met huurvarianten, wel met koopvarianten: Koopgarant, Springplankhypotheek en 10% korting voor zittende huurders op de marktprijs. Aantal verkochte nieuwbouwwoningen onder Koopgarant:  2011: 16  2010: 35  2009: 35  2008: 6</p>	<p>Het wegnemen of verminderen van bestaande drempels voor koop of huur en de klant te laten kiezen uit verschillende huur- en koopvarianten. Keuze uit diverse contractvormen.</p>	<p>2011  2010  2009  2008</p>	<p>7</p>

<p>Aantal woningen verkocht op startersmarkt (tot € 175.000):</p> <p>2011: 48 2010: 98 2009: 43 2008: 71</p>	<p>Per 2008 is 50 % van het verkoopaanbod uit bestaand bezit bereikbaar voor tweeverdienende starters met een prijs tot € 170.000.</p>	<p>2008 2009 2010 2011</p>	8
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>			
<p>In 2011 is het nieuwe woonruimte-bemiddelingsstelsel WiZ live gegaan. Het nieuwe combinatiemodel is een doorontwikkeling van het oude model en maakt gebruik van verschillende modules (aanbod, loting, direct te huur en optie).</p>	<p>Sinds 1997 biedt Tiwos samen met de andere vier Tilburgse corporaties woningen aan via één website, Woning in Zicht (WiZ). In maart 2009 hebben de corporaties besloten om het woonruimteverdelingsmodel te evalueren en een nadere verkenning te doen naar de optimalisering / uitbreiding van het huidige aanbodmodel van de Tilburgse corporaties.</p>	<p>2008 2009 2010 2011</p>	7
<p>Aanbiedingsgraad verhuur woningen:</p> <p>2011: 1,4 2010: 2,1 2009: 2,5 2008: 2,3</p> <p>De percentages zijn tot stand gekomen door het totaal aantal aanbiedingen te delen door het aantal via WiZ verwerkte woningen. Als niet alleen naar de geadverteerde woningen wordt gekeken, is de aanbiedingsgraad volgens Tiwos hoger.</p>	<p>De aanbiedings- en blokkade-procedures zijn door de corporaties op elkaar afgestemd. De werkprocessen bij corporaties kunnen iets verschillen. Een woningzoekende heeft altijd het recht om de woning te bezichtigen alvorens hij/zij definitief beslist over acceptatie</p>	<p>2008 2009 2010 2011</p>	7
<p><i>*De overige prestaties zijn opgenomen in het toetsingskader in de bijlage. Het eindoordeel is gebaseerd op alle prestaties zoals deze in het toetsingskader zijn verwerkt.</i></p>			
<b>Eindoordeel: goed</b>			7,7*

Bron: PwC, 2012

- 70 Tiwos zet zich in voor het beschikbaar stellen van woningen aan de primaire doelgroep. Daarbij staan de wensen en behoeften van de klant centraal. Tussen 2008 en 2011 had Tiwos gemiddeld ruim 7.315 wooneenheden in bezit. Hiervan konden bijna 7.138 eenheden als sociale huurwoningen worden aangemerkt. Daarmee is 97,6% van het bezit van Tiwos bereikbaar, daar waar de doelstelling 75% was. Dit is een positieve afwijking van 30,12% ( $97,59 - 75 / 75 \times 100 = 30,12\%$ ) en levert het cijfer 9 op.
- 71 De doelstelling van Tiwos was eind 2010 minimaal 6.395 woningen met een huur onder de 2e aftoppingsgrens te hebben, waarvan minimaal 5.116 onder de 1e aftoppingsgrens, wat neerkomt op 80% van de woningen. In 2010 en 2011 heeft Tiwos gemiddeld 6.603,5 woningen onder de 2e aftoppingsgrens en 6.000,5 woningen onder de 1e aftoppingsgrens in bezit gehad, wat staat voor 90,9% onder de 1e aftoppingsgrens. Dit is een gerealiseerde positieve afwijking van 13,6% ( $90,9 - 80 / 80 \times 100\%$ ). Daarnaast heeft Tiwos in totaal 3,2% woningen meer onder

---

de 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens gerealiseerd (6603,5-6.395/6395 x100%). Beide positieve afwijkingen leveren samen het cijfer 8 op.

- 72 Tiwos vergroot slaagkansen door redelijke prijzen voor de woningen te vragen, maar ook door variatie te bieden in woningen, buurten en prijsklassen. De gemiddelde huur van Tiwos woningen was ten opzichte van het maximale 64,7% bij een landelijk gemiddelde van 72%. De gemiddelde huur bij Tiwos lag ruim 10% onder het landelijke maximum ( $72\% - 64,7\% / 72\% \times 100\% = 10\%$ ), waaruit het gematigde huurprijsbeleid van Tiwos blijkt. Deze prestatie levert Tiwos het cijfer 8 op.
- 73 Per 1 januari 2011 is een nieuwe huurinkomenstabel in werking getreden. Hierin zijn de afspraken tussen corporaties en gemeente in het convenant Wonen 2010-2015 opgenomen, om sociale huurwoningen (tot maximaal € 652,52 huur) vooral toe te wijzen aan woningzoekenden met de laagste inkomens. Daarnaast verplicht de nieuwe Europese regelgeving corporaties die gebruik willen maken van staatssteun minimaal 90% van de sociale huurwoningen toe te wijzen aan mensen met een gezinsinkomen lager dan € 33.614 bruto per jaar. Tiwos blijft in 2011 met 97% toewijzing aan mensen met genoemd gezinsinkomen ruim binnen de verplichting door conform de doelstelling zowel aan de primaire als aan de secundaire doelgroep betaalbare woningen aan te bieden. Door zelfs 97% te realiseren, is de doelstelling ruim overtroffen.
- 74 Conform de eigen doelstellingen hanteert Tiwos een gematigd huurprijsbeleid. Tiwos heeft tot doel om 75% van de woningen bereikbaar te houden voor de doelgroep. Dit is tussen 2008 en 2011 ruimschoots overtroffen met een gemiddelde bereikbaarheid 93,8%. Dit is een positieve afwijking van 25% ( $93,8\% - 75\% / 75\% \times 100\%$ ) en levert het cijfer 9 op.
- 75 Eén van de ambities van Tiwos was om de prijs-kwaliteitverhouding van haar bezit in evenwicht te houden en de streefhuren voor het bezit te verhogen. Daarbij zou het huurbeleid van Tiwos toegroeien naar het landelijk gemiddelde ten opzichte van het maximaal redelijke. Op basis van de gemiddelde huur per maand blijkt dat de huur van Tiwos tussen 2008 en 2011 met 12,18% is gestegen ( $€433 - €386 / €386 \times 100\% = 12,18\%$ ). Dit komt overeen met een gemiddelde jaarlijkse stijging van 3%. Dit is hoger dan de gemiddelde landelijke huurverhoging van 1,65% over de vier jaar. Tiwos heeft relatief veel goedkope huurwoningen en heeft er in de visitatieperiode aan gewerkt om de streefhuren voor het bezit te verhogen en meer toe te groeien naar het landelijke gemiddelde. De prestatie wordt daarom beoordeeld met een 8.
- 76 Om huurders die in financiële problemen dreigen te komen te ondersteunen, onderneemt Tiwos diverse maatregelen onder het motto “Voorkomen is beter dan genezen”. Zo geeft Tiwos woonadvies bij verhuur en hulp bij inkomensondersteunende regelingen. Onder de noemer ‘sociale huurincasso’ bestaat een brede waaier van instrumenten om direct en gericht in actie te komen. Daarnaast is er intensieve samenwerking met de gemeente Tilburg in de vorm van een overeenkomst met het bureau schuldhulpverlening van de gemeente Tilburg. Tiwos betaalt de consulent die schuldhulpverlening begeleidt. In geval van schuldhulpverlening of –sanering, vindt geen ontruiming plaats. In 2010 maakte Tiwos met Traverse een start met een vernieuwd tweede kansbeleid. Dit is in 2011 geïmplementeerd. Tussen 2008-2011 heeft Tiwos jaarlijks voor circa 100 huurders de overbrugging verzorgd tussen het moment van huren en het moment van huurtoeslag ontvangen. Tussen 2008 en 2011 hebben in totaal 256 huurders van Tiwos zich bij bureau schuldhulpverlening gemeld. Met bovenstaande maatregelen heeft Tiwos een groot aantal inspanningen geleverd om te voorkomen dat huurders in financiële problemen komen. De prestaties worden beoordeeld met een 8.
- 77 Tiwos bevordert het eigen woningbezit door woningen op de startersmarkt te verkopen. Hiervoor biedt Tiwos sinds 2008 koopvarianten aan zoals Koopgarant, Springplankhypotheek en 10% korting voor zittende huurders op de marktprijs. Op deze manier streeft Tiwos naar het wegnemen of verminderen van bestaande drempels voor koop of huur en de klant te laten kiezen uit verschillende huur- en koopvarianten.

- 78 Tussen 2008 en 2011 heeft Tiwos van de 435 verkochte woningen uit het bestaande bezit in totaal 260 woningen op de startersmarkt verkocht, wat staat voor 59,8%. De doelstelling was om 50 % van het verkoopaanbod uit bestaand bezit bereikbaar te houden voor starters. Ten opzichte van de beoogde 50% is dit een positieve afwijking van 19,6% ( $59,8 - 50 / 50 \times 100\% = 19,6\%$ ), wat een 8 oplevert.
- 79 Sinds 1997 biedt Tiwos samen met de andere vier Tilburgse corporaties woningen aan via één website, Woning in Zicht (WiZ). Hier schrijven woningzoekenden zich vanaf 2008 in, waardoor alleen nog de gezamenlijke gegevens van de deelnemende corporaties beschikbaar zijn. Uit het jaarverslag blijkt dat het nieuwe combinatiemodel een doorontwikkeling is van het bestaande aanbodmodel en gebruik maakt van verschillende modules (aanbod, loting, direct te huur en optie). Hierdoor krijgen verschillende typen klanten met een verschillend zoekgedrag meer maatwerk aangeboden. Zo kan meer onderscheid worden gemaakt tussen spoedzoekers, kritische woningzoekenden en woningzoekenden die zich al ver van tevoren uit voorzorg inschrijven. Conform de doelstellingen is het systeem in 2009 geëvalueerd en is in 2011 een nieuw systeem live gegaan
- 80 De aanbiedingsgraad van Tiwos woningen is in 2011 ten opzichte van 2010 gedaald van 2 naar 1,4. Deze daling kan voor een deel verklaard worden door de verschillende modules in het woonruimtebemiddelingsstelsel. Deze lijken beter aan te sluiten op de vraag van de woningzoekende (jaarverslag 2011). De procedures zijn echter nog steeds op de deelnemende corporaties afgestemd, waardoor de prestatie voldoet aan de doelstelling.
- 81 Alle bovenstaande prestaties levert Tiwos goede prestaties ten aanzien van de huisvesting van de primaire doelgroep.

### 3.3. *Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort ruim voldoende*

- 82 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Tiwos op het gebied van de kwaliteit van nieuwbouwwoningen en kwaliteitsverbetering van bestaande woningen. Daarnaast omvat dit prestatieveld de kwaliteit van de dienstverlening van Tiwos en haar inspanningen op het gebied van energie en duurzaamheid.

Tabel 3-3: *eindoordeel presteren naar kwaliteit woningen en woningbeheer*

Prestatie	Doelstelling	Jaar	Oordeel
<b>Woningkwaliteit</b>			
Tussen 2008 en 2011 heeft planmatig onderhoud plaatsgevonden. Alle projecten zijn, ondanks verschuivingen en vertraging van één project (de Reit), inmiddels uitgevoerd.	In de periode 2007-2011 werkt Tiwos volgens de jaarlijkse onderhouds-planning conform begroting.	2008 2009 2010 2011	7
Aantal woningen waarbij PKVW-waardig hang- en sluitwerk aangebracht is bij planmatig- en groot onderhoud: 2011: 334 2010: 424 2009: 205 2008: 267	Over de periode 2007-2011 krijgen per jaar gemiddeld 300 woningen het certificaat PKVW.	2008 2009 2010 2011	7

<b>Kwaliteit dienstverlening</b>			
In 2008 heeft Tiwos een implementatietraject in gang gezet om woonproducten aan te bieden bij groot onderhoudsprojecten en op individuele basis. Tiwos heeft in alle woningen die zijn opgeleverd woonproducten aangeboden zoals PKVW-waardig hang- en sluitwerk en Verrijkt Wonen.	Naar aanleiding van een pilot worden woonproducten in 3 buurten uitgevoerd die vanaf 2008 Tiwos breed ingezet kunnen worden.	2008 2009 2010 2011	7
Aantal verstuurder servicemonitors en respons: 2011: 2.042, deelname 1.309 2010: 2.200, deelname 845 2009: 4.000, deelname 638 2008: 2.418, deelname 946	Elk jaar krijgen zo'n 1.200 huurders via de servicemonitor de gelegenheid hun mening te geven over de dienstverlening van Tiwos.	2008 2009 2010 2011	9
De gemiddelde tevredenheid o.b.v. servicemonitor is: 2011: 88% 2010: 88% 2009: 86% 2008: 84,2%	Het percentage klanten dat aangeeft tevreden te zijn over de algemene dienstverlening moet hoger zijn dan 85%.	2008 2009 2010 2011	7
Tiwos biedt bewoners verschillende voordelige diensten aan. Zoals het financieel belonen van huurders die vijftig jaar aaneengesloten een woning van Tiwos huren en vertrekkende huurders die tijdig de huur opzeggen. Ook krijgen sinds 2010 nieuwe huurders een set van twee spaarlampen cadeau.	Het voordelig aanbieden van diensten op het brede terrein van wonen en deelname aan de samenleving.	2008 2009 2010 2011	7
Er zijn diverse bewonerscommissies opgericht of geraadpleegd. De bijeenkomsten richten zich o.a. op groot onderhouds-, herstructureringsprojecten en leefbaarheid.	Op buurt- en complexniveau heeft Tiwos contact met comités en klankbordgroepen bij bijvoorbeeld onderhoudsprojecten en herstructurering.	2008 2009 2010 2011	7
<b>Energie en duurzaamheid</b>			
In het kader van het Convenant Wonen heeft Tiwos tot 2011 in totaal 486 woningen duurzaam opgeleverd.	In het Energieconvenant hebben de Tilburgse corporaties afgesproken om t/m 2011 bij 4.000 woningen duurzame maatregelen te treffen. De bijdrage van Tiwos is 502 woningen duurzaam opleveren.	2008 2009 2010 2011	7
In 2008 is de ontwikkeling van het prototype van de duurzaamheidsbarometer afgerond. De pilotfase werd in 2009 afgerond. Gebleken is dat er onder collega-	In 2009 heeft Tiwos inzicht in duurzaamheid van het bestaand bezit conform opgestelde duurzaamheids-	2008 2009	7



corporaties veel minder interesse is voor een dergelijk meetinstrument dan verwacht.	barometer.		
Tiwos is in 2011 gestart met de eerste pilot energieprojecten in Kruidenlaan en Loven (pilot ketenintegratie). Er is gestart met energetische maatregelen aan 124 woningen in de Kruidenlaan en 180 in de Loven.	Tiwos zoekt naar gebalanceerde oplossingen die bijdragen aan het milieu: CO2 en energiebesparing.	2008 2009 2010 2011	7
In 2011 heeft Tiwos de duurzaamheidsprijs de Groene Parel verkregen, als gevolg van tienjarige samenwerking tussen Tiwos, de andere Tilburgse corporaties Wonen-Breburg, TBV Wonen, 't Heem en de gemeente Tilburg.	Tiwos neemt deel aan het energieconvenant.	2011	8
*De overige prestaties zijn opgenomen in het toetsingskader in de bijlage. Het eindoordeel is gebaseerd op alle prestaties zoals deze in het toetsingskader zijn verwerkt.			
<b>Eindoordeel: ruim voldoende</b>			<b>7,2*</b>

Bron: PwC, 2012

- 83 Tiwos heeft een relatief oud bezit en vernieuwt daarom de voorraad waar nodig en houdt de kwaliteit van het bestaande bezit in stand of verbetert dit. In de visitatieperiode heeft Tiwos grootonderhoud conform de jaarlijkse onderhoudsplanning uitgevoerd.
- 84 Tiwos hanteert de door de gemeente jaarlijks vast te stellen veiligheidsurgentiegebieden als referentie voor aanpak van risicogebieden, zoals het uitvoeren van PKVW in de buurt St. Anna dat een hoog percentage inbraken kende. In totaal hebben 1.230 woningen het PKVW certificaat ontvangen. Dit is gemiddeld 307,5 per jaar en ligt 2,5% hoger dan de 300 beoogde certificaten. Dit levert Tiwos het cijfer 7 op.
- 85 Tiwos hecht veel waarde aan de kwaliteit van de dienstverlening. Via de jaarlijkse servicemonitor meet Tiwos de tevredenheid van haar bewoners. Het streven is om jaarlijks 1.200 huurders via de servicemonitor de gelegenheid te bieden hun mening te geven over de dienstverlening van Tiwos. Jaarlijks wordt de servicemonitor aan meer dan 2.000 huurders verstuurd, waardoor zij in de gelegenheid worden gesteld om te reageren. Daarmee voldoet Tiwos ruimschoots aan de gestelde doelstelling. De uiteindelijke respons valt echter lager uit dan de 1.200 aantallen. Hierop is volgens Tiwos moeilijk bij te sturen. Tiwos benadert sinds 2011 mensen steeds meer telefonisch, wat de respons verhoogt. In totaal hebben 3.738 personen de monitor ingevuld. Dit is jaarlijks gemiddeld 934,5. De monitor wordt jaarlijks aan gemiddeld 2.665 personen verstuurd, wat 122% zoveel is als de doelstelling. Aangezien niet alle 1.200 huurders de monitor invullen, wordt deze prestatie beoordeeld met een 9 in plaats van een 10.
- 86 Conform haar ambitie meet Tiwos doorlopend de tevredenheid van haar klanten. Tiwos heeft tot doel dat meer dan 85% van de huurders die de servicemonitor invult, tevreden is over Tiwos. De gemiddelde tevredenheid is in de visitatieperiode 86,55%. Dit is een positieve afwijking van 1,8% ( $(86,55-85)/85 \times 100\% = 1,8\%$ ) en levert het cijfer 7 op.
- 87 Tiwos heeft een aantal doelstellingen die in de jaarverslagen zijn opgenomen, maar die niet expliciet in de ambities van het beleidsplan zijn benoemd. Door bemiddeling van Tiwos biedt Meeùs aan Tiwos-huurders 6 tot

---

10% korting op de verzekeringspremies. Hierdoor biedt Tiwos haar bewoners de mogelijkheid om gebruik te maken van een collectieve zorgverzekering, wat diverse besparingen oplevert voor de huurders.

- 88 Een andere maatschappelijke doelstelling die expliciet in de jaarverslagen terugkomt, maar minder uitdrukkelijk in het beleidsplan van Tiwos, is het voordelig aanbieden van diensten op het brede terrein van wonen en deelname aan de samenleving. Op dit vlak is Tiwos in de visitatieperiode zeer actief onder andere door huurders die meer dan vijftig jaar bij Tiwos huren en zich als goede huurder hebben gedragen, te belonen met het overmaken van drie maanden van het netto- huurbedrag. Tussen 2008 en 2011 kwamen in totaal 84 huurders hiervoor in aanmerking. Andere vormen van beloningen zijn het verstrekken van € 50 aan vertrekkende huurders die binnen zes weken hun huur opzeggen. Hierdoor kan Tiwos eerder opzoek naar een nieuwe huurder en kan eventuele overdracht gemakkelijker afgestemd worden. Sinds 2010 hebben hiervan 196 vertrekkende huurders gebruik gemaakt. Verder krijgen nieuwe huurders sinds 2010 een set van twee spaarlampen cadeau. De geleverde prestaties komen overeen met de doelstelling en leveren het cijfer 7 op.
- 89 Verder hecht Tiwos veel waarde aan bewonersparticipatie. Deze wordt op verschillende manieren mogelijk gemaakt. Op buurt- en complexniveau heeft Tiwos contact met comités en klankbordgroepen bij bijvoorbeeld onderhoudsprojecten en herstructurering. In de visitatieperiode zijn diverse bewonerscommissies opgericht of geraadpleegd. De bijeenkomsten waren onder ander gericht op groot onderhouds-, herstructuringsprojecten en leefbaarheid.
- 90 Tiwos neemt bij alle bouw- en onderhoudsactiviteiten haar verantwoordelijkheid als het gaat om duurzaamheid. De omgeving en het milieu krijgen de aandacht die zij verdienen. Met samenwerkingspartners is zelfs een energieconvenant afgesloten. In het kader van het Convenant Wonen en duurzaamheidsafspraken heeft Tiwos tot 2011 in totaal 486 woningen duurzaam opgeleverd. Dit ligt 3,19% onder de doelstelling van 502 duurzame woningen, maar levert nog steeds het cijfer 7 op.
- 91 In het kader van duurzaamheid heeft Tiwos samen met enkele collega-corporaties een pilot voor een duurzaamheidsbarometer opgezet. De pilot is in 2009 afgerond, maar had bij de overige corporaties minder belangstelling. Tiwos heeft desondanks aan de eigen doelstellingen voldaan. De prestatie is gelijk aan de norm.
- 92 Tiwos zoekt naar gebalanceerde oplossingen die bijdragen aan het milieu zoals CO<sub>2</sub>- en energiebesparing. Begin 2010 is binnen het energieconvenant een routekaart CO<sub>2</sub> neutraal vastgesteld die dient als input voor het Tiwos beleid. In 2011 is Tiwos gestart met de eerste pilot energieprojecten, waarbij energetische maatregelen zijn getroffen aan 124 woningen in de Kruidenlaan en 180 woningen in Loven (pilot ketenintegratie). De prestaties van Tiwos zijn gelijk aan de norm en worden gewaardeerd met een 7.
- 93 De langdurige samenwerking van Tiwos met collega-corporaties in de vorm van onder andere het energieconvenant, heeft de corporatie in 2011 de duurzaamheidsprijs de Groene Parel opgeleverd. Deze prestatie overtreft de norm en levert Tiwos een 8 op.
- 94 Alle bovenstaande prestaties en de prestaties in de bijlage in acht nemende, levert Tiwos ruim voldoende prestaties ten aanzien van de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer.

### **3.4. Huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte scoort ruim voldoende**

- 95 Dit prestatieveld omvat de inzet van Tiwos voor de huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen en voorzieningen en (onderzoek naar) nieuwbouw ten behoeve van bijzondere huisvesting. Daarnaast omvat dit veld prestaties van Tiwos op het gebied van woningaanpassingen in het bestaand bezit ten aanzien van bijzondere doelgroepen.

Tabel 3-4: eindoordeel presteren naar huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte

Prestatie	Doelstelling	Jaar	Oordeel
<b>Bijzondere doelgroepen</b>			
Aantal bewoners dat gebruik heeft gemaakt van Verrijkt Wonen: 2011: 132 2010: 132 2009: 173 2008: 135	Verrijkt Wonen is door Tiwos in het leven geroepen voor de relatief kleine woningaanpassingen die het mogelijk maken voor klanten (ook zonder medische indicatie) om langer in hun woning te kunnen blijven wonen.	2008 2009 2010 2011	7
Project Zonnehof met 126 eenheden is in 2011 overgenomen door collega corporatie TBV Wonen. Daarmee blijft de volkshuisvestelijke opdracht in Tilburg gewaarborgd.	Tiwos bouwt in de periode 2007-2011 minimaal 259 woonzorgeenheden, waaronder herstructurering van het project Zonnehof.	2011	7
Tiwos tekende in 2010 een samenwerkings-overeenkomst met onderwijsinstelling De Bodde, TBV Wonen en WonenBreborg met als doel om leerlingen met een verstandelijke beperking op zichzelf te leren wonen in het Boddehuis.	Tiwos werkt samen en bouwt het huidige netwerk uit met organisaties op o.a. het gebied van werk, inkomen en opleiding.	2010 2011	7
Tiwos heeft eind negentiger jaren samen met GGZ, IMW, Traverse en WonenBreborg Stichting Symfonie opgericht. Op initiatief van Symfonie heeft Tiwos samen met de organisaties knelpunten in de crisishulpverlening aan GGZ-cliënten besproken. Er is informatie verstrekt over de verschillende crisisdiensten van de GGZ en IMW en de contactpersonen die benaderd kunnen worden door de corporaties.	Tiwos neemt actief deel en draagt bij aan samenwerkingsverbanden zoals buurtregie en Symfonie.	2008 2009 2010 2011	7
Tiwos heeft tussen 2008 en 2011 huisvesting geboden aan diverse bijzondere doelgroepen en in samenwerking met verschillende organisaties. Voorbeelden zijn: RIBW, Kompaan Jongeren, Vadercentrum, Voedselbank, Universiteit voor buitenlandse masterstudenten, Feniks, Novadic Kentron (begeleid wonen), Amarant, Thuishoven, Prisma, Traverse dienstencentrum en KIO2, dotspot opvang verslaafde prostituees en AMA-woningen.	In 2008 is de haalbaarheid van projecten voor bijzondere doelgroepen in kaart gebracht. In 2011 zijn minstens 3 projecten op dit terrein gerealiseerd.	2008 2009 2010 2011	8
Tiwos heeft diverse panden gerenoveerd voor bijzondere doelgroepen, waaronder	Tiwos inventariseert de behoefte aan woonruimte voor bijzondere	2008 2009	7

aan de Korvelseweg voor kortdurende intensieve opvang, aan de Laarstraat voor Amarant begeleid wonen, aan het Wilhelminapark voor ASVZ en voor Traverse aan de Stationsstraat.	doelgroepen in Tilburg en maakt waar mogelijk afspraken met partners over de realisatie daarvan.	2010 2011	
In 2009 heeft Tiwos met enkele andere corporaties het project Skaeve Huse gebouwd en geopend om te voorkomen dat personen, die vanwege sterk afwijkend woongedrag (extreme overlast) op straat terecht komen. Het project heeft capaciteit voor 9 personen en is in 2011 maximaal benut. Tiwos is nog opzoek naar een definitieve locatie (in 2014 dient dit gerealiseerd te zijn).	Voorkomen dat personen, vanwege sterk afwijkend woongedrag (extreme overlast) op straat terecht komen.	2009 2010 2011	8
In 2011 zijn er verkennende gesprekken gevoerd tussen de drie Tilburgse corporaties en GGZ Breburg/ Novdic-Kentron /RIBW en Traverse die kunnen leiden tot de opzet van het begeleid-woonconcept Housing First. Zorgwekkende zorgmijders zouden met dit concept weer getriggerd kunnen worden tot zelfstandig wonen met ambulante begeleiding. Het is de doelstelling om in 2012 tot een convenant te komen.	Tiwos stelt zich proactief op in de samenwerking met Traverse, de Twern, de Bocht, het RIBW, Stichting Thuishoven, IMW, de thuiszorg, Novadic Kentron, Amarant, GGZ en andere maatschappelijke dienstverleners. De corporatie benut de mogelijkheden tot samenwerking en spant zich in om de nodige woonvoorzieningen te kunnen aanbieden.	2011	7
Tiwos heeft jaarlijks huisvesting geboden aan diverse statushouders. 2011: 12 2010: 7 2009: 14 2008: 39	Statushouders worden via een contingentafpraak bediend. Het contingent wordt door de gemeente verdeeld, waarbij corporaties de plaatsing doen.	2008 2009 2010 2011	7
<b>Eindoordeel: ruim voldoende</b>			<b>7,2</b>

Bron: PwC, 2012

- 96 Tiwos streeft naar een gevarieerd woningaanbod zodat er voor ieder wat wils is. Tiwos vindt dat mensen recht hebben op goed wonen ongeacht hun levensfase of eventuele financiële of lichamelijke bijzonderheden. Tiwos is er ook voor mensen met een extra zorgbehoefte, zoals senioren, dak- en thuislozen en mensen met een lichamelijke of geestelijke beperking.
- 97 Uit de prestaties van Tiwos blijkt dat de corporatie een breed scala aan bijzondere doelgroepen adequaat heeft bediend. Verrijkt Wonen is een pakket van producten op het gebied van wonen en zorg, waarmee huurders langer zelfstandig kunnen blijven wonen. Tiwos biedt dit pakket gratis aan. Er is geen medische indicatie nodig om voor de voorzieningen in aanmerking te komen. Gedurende 2008 en 2011 hebben 572 huurders van Tiwos gebruik gemaakt van Verrijkt Wonen. De prestatie is gelijk aan de norm en wordt beoordeeld met een 7.

- 98 Project Zonnehof was één van de woonzorgeenheden die door Tiwos is betrokken bij de herstructurering. In 2011 zijn 126 eenheden overgenomen door collega corporatie TBV Wonen. Daarmee blijft de volkshuisvestelijke opdracht in Tilburg gewaarborgd en voldoet Tiwos nog aan de doelstelling om de woonzorgeenheden in Zonnehof op te leveren.
- 99 Eén van de doelstellingen van Tiwos is samenwerking met het huidige netwerk en met nieuwe netwerken op het gebied van werk, inkomen en opleiding. Deze doelstelling is gerealiseerd door in 2010 een samenwerkingsovereenkomst te tekenen met onderwijsinstelling De Bodde, TBV Wonen en WonenBreborg met als doel om leerlingen met een verstandelijke beperking op zichzelf te leren wonen in het Boddehuis.
- 100 Tussen 2008 en 2011 heeft Tiwos meer dan de drie beoogde projecten gerealiseerd voor bijzondere doelgroepen door samenwerking met een groot aantal organisaties. Voorbeelden zijn: stichting de Symfonie, Skaeve Huse, samenwerking met RIBW, Kompaan Jongeren, Vadercentrum, Voedselbank, Universiteit voor buitenlandse masterstudenten, Feniks, Novadic Kentron (begeleid wonen), Amarant, Thuishoven, Prisma, Traverse dienstencentrum en KIO2, dotspot opvang verslaafde prostituees en AMA-woningen. Daarmee overtreft de prestatie van de woonstichting de norm. Dit wordt beoordeeld met een 8.
- 101 In de gevisiteerde vier jaar had Tiwos tot doel om de behoefte aan woonruimte voor bijzondere doelgroepen in Tilburg te inventariseren en waar mogelijk afspraken te maken met partners over de realisatie daarvan. Dit heeft Tiwos gedaan door onder andere diverse panden te renoveren voor bijzondere doelgroepen, waaronder aan de Korvelseweg voor kortdurende intensieve opvang, aan de Laarstraat voor Amarant begeleid wonen, aan het Wilhelminapark voor ASVZ en voor Traverse aan de Stationsstraat. Het daaraan gekoppelde cijfer is een 7.
- 102 Ook heeft Tiwos zich conform de ambitie proactief opgesteld in de samenwerking met diverse maatschappelijke dienstverleners om de nodige woonvoorzieningen te kunnen aanbieden. Dit heeft in 2011 onder andere geleid tot verkennende gesprekken om samen de opzet van het begeleidwoonconcept Housing First te realiseren. Dit levert Tiwos een 7 op.
- 103 Jaarlijks biedt Tiwos woningen aan statushouders aan. In de beleidsdoelstellingen waren geen exacte aantallen opgenomen. Bekend is dat Tiwos tussen 2008 en 2011 aan in totaal 72 statushouders een woning heeft geboden, wat wordt beoordeeld met een 7.
- 104 Alle bovenstaande prestaties in acht nemende, levert Tiwos ruim voldoende prestaties ten aanzien het huisvesten van bijzondere doelgroepen.

### 3.5. Investeren in vastgoed scoort goed

- 105 Dit prestatieveld omvat de prestaties op het gebied van nieuwbouw, sloop, verkoop, verbetering bestaand bezit en maatschappelijk vastgoed.

Tabel 3-5: eindoordeel presteren investeren in vastgoed

Prestatie	Doelstelling	Jaar	Oordeel
<b>Nieuwbouw</b>			
Aantal opgeleverde nieuwbouw huurwoningen: 2011: 2 2010: 0 2009: 93 2008: 64	In de periode 2007-2011 levert Tiwos minimaal 244 nieuwbouw huurwoningen op.	2007 2008 2009 2010 2011	8

2007: 125			
Aantal opgeleverde nieuwbouw koopwoningen: 2011: 52 2010: 0 2009: 51 2008: 67 2007: 135	In de periode 2007-2011 levert Tiwos minimaal 135 nieuwbouw koopwoningen op.	2007 2008 2009 2010 2011	9
Aantal opgeleverde nieuwbouw woonzorgeenheden: 2011: 16 2010: 10 2009: 74 2008: 15 In 2011 waren nog 19 woningen in uitvoering.	In de periode 2007-2011 levert Tiwos minimaal 259 woonzorgeenheden op.	2008 2009 2010 2011	7
<b>Maatschappelijk vastgoed</b>			
Tiwos heeft tussen 2008 en 2011 ruimte beschikbaar gesteld of (onrendabel) verhuurd aan o.a. Traverse, Moedercentrum De Parel, Stichting Voedselbank, de Twern, de Politie, kunstpodium T, De Wever, Gemeente Tilburg, St. Beheer Begeleid Wonen, St. Huisvesting Remigranten en een centrum voor buitenlandse vrouwen.	Tiwos doet maatschappelijk relevante investeringen. De corporatie verkent met en bij haar partners de behoefte aan huisvesting voor bijzondere doelgroepen. Tiwos stelt zich proactief op in de samenwerking met Traverse, de Twern, de Bocht, het RIBW, Stichting Thuishoven, IMW, de thuiszorg, Novadic Kentron, Amarant, GGZ en andere maatschappelijke dienstverleners.	2008 2009 2010 2011	7
<b>Herstructurering</b>			
Tiwos heeft in 2008 samen met de Gemeente Tilburg, WonenBreburch en TBV Wonen de Stadsontwikkelingsmaatschappij Tilburg BV (SOM) opgericht. De doelstelling van de vennootschap behelst met name de aanpak van verpauperde panden in de Tilburgse binnenstad. Het aankopen, verbeteren en doorverkopen van deze gebouwen is de voornaamste taak van de SOM. Ten behoeve van SOM is in 2007 in totaal € 800.000 beschikbaar gesteld. In 2011 zijn verschillende panden aangekocht. Deze panden worden opgeknapt zodat ze weer bewoond kunnen worden.	Tiwos zorgt actief voor mogelijkheden om te bouwen. De corporatie is voortdurend alert op potentiële bouwlocaties en beoordeelt de haalbaarheid en mogelijkheden daarvan zodat zij daar desgewenst snel op in kan spelen.	2008 2009 2010 2011	8
Herstructurering heeft tussen 2008 en	Bij de herstructurering gaat het om	2008	7

2011 plaatsgevonden in de Zeeheldenburt Midden (Trouwlaan/Uitvindersbuurt), Groeseind-Hoefstraat en Jeruzalem.	nieuwbouw, groot onderhoud en renovatieprojecten in de projecten Uitvindersbuurt / Zeeheldenbuurt West, Goirke West, Groeseind Hoefstraat (in samenwerking met WonenBreborg), Westerpark, Oostertuin, Wichmanstraat en Jeruzalem.	2009 2010 2011	
Tiwos heeft in het kader van de herstructurering geïnvesteerd in bewonersparticipatie in de wijken Uitvindersbuurt-Zeeheldenbuurt en in Groeseind-Hoefstraat (o.a. Klankbordgroep). Met de contactgroep van de Vogeltjesbuurt is in het kader van de herstructurering een sociaal convenant afgesloten. Ook is er een sociaal plan opgesteld voor de herhuisvesting.	Leefbaarheid is een centraal onderwerp in de herstructurerings- en nieuwbouwplannen van Tiwos. Tiwos houdt zichtbaar rekening met de gewenste variatie in woningtypen, eigendomsvormen, huurcategorieën en de doelgroepen van beleid.	2008 2009 2010 2011	7
<b>Sloop, samenvoeging</b>			
Aantal gesloopte verhuureenheden: 2011: 92 2010: 137 (waarvan 14 herbestemming) 2009: 110 (waarvan 18 herbestemming) 2008: 72 (waarvan 6 herbestemming)	Tiwos zet sloop slechts als uiterste oplossing in. Indien toch tot sloop overgegaan wordt, zorgt de corporatie voor optimaal hergebruik van daartoe geschikte materialen en een verantwoorde verwerking van het sloopafval.	2008 2009 2010 2011	7
<b>Verbetering bestaand bezit</b>			
Aantal opgeleverde woningen na groot onderhoud: 2011: 56 (aan 712 woningen is gestart, oplevering is 2012) 2010: 95 2009: 539 2008: 151	In de periode 2007-2011 krijgen 1.600 woningen groot onderhoud en renovatie.	2008 2009 2010 2011	7
<b>Verkoop</b>			
Tiwos heeft o.b.v. het Strategisch Voorraadbeleid en de crisis het aantal te verkopen woningen jaarlijks naar beneden bijgesteld. Aantal woningen verkocht uit bestaand bezit: 2011: 64 2010: 100 2009: 186 2008: 85	Tiwos is in het Convenant Wonen een inspanningsverplichting aangegaan om 525 corporatiewoningen uit bestaand bezit in Tilburg te verkopen in de periode 2005-2010. Vanaf 2008 gaat het om tenminste 60 woningen per jaar. Dit aantal is van 100 naar 60 bijgesteld naar aanleiding van de crisis.	2008 2009 2010 2011	10

Bron: PwC, 2012

- 106 Tiwos zet haar kapitaal in om de ambities uit het beleidsplan te realiseren. Uit het strategisch beleidsplan van Tiwos blijkt dat de corporatie één van de grootste investeerders in de stad Tilburg is als het gaat om nieuwbouw, herstructurering en groot onderhoud. In de periode 2007-2011 had Tiwos de ambitie om ruim 2.700 woningen te betrekken bij sloop, nieuwbouw of groot onderhoud voor in totaal circa € 153 miljoen. Tiwos heeft tussen 2007 en 2011 in totaal 716 nieuwbouwwoningen opgeleverd, waarvan 284 nieuwbouw huurwoningen, 305 koopwoningen en 127 nieuwbouw woonzorgeenheden.
- 107 Het aantal gerealiseerde nieuwbouw huurwoningen ligt boven de doelstelling van Tiwos om 244 nieuwbouw huurwoningen te bouwen. Er zijn 284 nieuwbouw huurwoningen opgeleverd in de periode 2007-2011. Bij het toekennen van een oordeel is het jaar 2007 meegenomen, aangezien bij het buiten beschouwing laten van dat jaar een verkeerd beeld ontstaat over de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen ambities. Zonder het jaar 2007 mee te rekenen, is de prestatie 225 woningen, wat het cijfer 6 zou opleveren. Echter heeft Tiwos conform de eigen ambities in de door haar zelf geformuleerde periode boven de doelstelling gepresteerd, wat met een positieve afwijking van 16,4% ( $284-244/244 \times 100\%$ ) en het cijfer 8 oplevert.
- 108 Tiwos heeft ook meer nieuwbouw koopwoningen opgeleverd dan beoogd. De doelstelling was om tussen 2007 en 2011 circa 135 woningen te bouwen. Tiwos heeft dit ruimschoots overtroffen door 305 koopwoningen te realiseren. Dit is een positieve afwijking van 125,9% ( $305-135/135 \times 100\% = 125,9\%$ ) en levert Tiwos het cijfer 9 op.
- 109 Tussen 2007 en 2011 heeft Tiwos 127 woonzorgeenheden opgeleverd. De ambitie was om 259 nieuwbouw zorgeenheden te realiseren. Het project Zonnehof met 126 zorgeenheden is in 2011 overgenomen door een collega corporatie. Daarom wordt het totaal aantal zorgeenheden in de oorspronkelijke ambitie van Tiwos door de visitatiecommissie verminderd met 126 eenheden, wat uitkomt op 133 te realiseren zorgeenheden. Daarmee ontstaat een negatieve afwijking van 4,5% ( $127-133/133 \times 100\%$ ) wat Tiwos het cijfer 7 oplevert.
- 110 Conform de doelstelling heeft Tiwos tussen 2008 en 2011 ruimte beschikbaar gesteld of (onrendabel) verhuurd aan een groot aantal maatschappelijke instellingen. De prestaties voldoet daarmee aan de norm.
- 111 Tiwos heeft in 2008 samen met de Gemeente Tilburg, WonenBreborg en TBV Wonen de Stadsontwikkelingsmaatschappij Tilburg BV (SOM) opgericht. Tiwos is niet alleen alert op bouwlocaties zoals de doelstelling beoogt, maar heeft hiervoor samenwerking gezocht met andere organisaties en SOM mede opgezet. SOM is gericht op de aanpak van verpauperde panden in de Tilburgse binnenstad. Het aankopen, verbeteren en doorverkopen van deze gebouwen is de voornaamste taak van de SOM. Deze prestatie wordt beoordeeld met een 8.
- 112 Tiwos heeft conform de doelstelling herstructurering gerealiseerd in de Zeeheldenburt Midden (Trouwlaan / Uitvindersbuurt), Groeseind-Hoefstraat en Jeruzalem. De prestatie is gelijk aan de norm en wordt beoordeeld met een 7.
- 113 Leefbaarheid is een centraal onderwerp in de herstructurerings- en nieuwbouwplannen van Tiwos. Tiwos houdt zichtbaar rekening met de gewenste variatie in woningtypen, eigendomsvormen, huurcategorieën en de doelgroepen van beleid. Tiwos heeft aan deze doelstelling invulling gegeven door te investeren in bewonersparticipatie in de wijken Uitvindersbuurt-Zeeheldenbuurt en in Groeseind-Hoefstraat (o.a. Klankbordgroep). Met de contactgroep van de Vogeltjesbuurt is in het kader van de herstructurering per 2012 een sociaal convenant afgesloten. Ook is er een sociaal plan opgesteld voor de herhuisvesting. Dit levert Tiwos het cijfer 7 op.



- 114 Tiwos heeft als doelstelling alleen te slopen als dit de uiterste oplossing is. Indien toch tot sloop overgegaan wordt, heeft de corporatie de ambitie om voor optimaal hergebruik van daartoe geschikte materialen en een verantwoorde verwerking van het sloopafval te zorgen. Tussen 2008 en 2011 zijn door Tiwos 411 woningen gesloopt, waarvan voor 38 woningen een herbestemming is gevonden. De prestatie komt overeen met de norm en levert het cijfer 7 op.
- 115 Groot onderhoud heeft bij in totaal 841 woningen van Tiwos plaatsgevonden. In totaal is Tiwos met 1.553 woningen bezig geweest (inclusief de start van het onderhoud). De doelstelling was om in de periode 2007-2011 1.600 woningen groot onderhoud en renovatie plaats te laten vinden. Er is sprake van een kleine negatieve afwijking van 4%, wat Tiwos alsnog het cijfer 7 oplevert. Bovendien is de visitatieperiode één jaar korter en heeft Tiwos daarmee ruim voldoende aan de norm voldaan.
- 116 Tiwos is in het Convenant Wonen, de gezamenlijke prestatieafspraken met meerdere corporaties en de gemeente Tilburg, een inspanningsverplichting aangegaan om 525 corporatiewoningen uit bestaand bezit in Tilburg te verkopen in de periode 2005-2010. Vanaf 2008 gaat het om tenminste 60 woningen per jaar. Dit aantal is door Tiwos in de jaarverslagen van 100 woningen naar 60 woningen bijgesteld naar aanleiding van de economische crisis. Uit de verkoopaantallen van Tiwos blijkt dat de woonstichting in totaal 435 woningen uit het bestaand bezit heeft verkocht tussen 2008 en 2011. De gewijzigde doelstelling was om 60 woningen per jaar te verkopen wat neerkomt op een totaal van 240 woningen. Tiwos heeft deze doelstelling ruimschoots overtroffen met 81,25%  $(435-240)/240 \times 100\% = 81,25\%$  door 435 woningen te verkopen wat de corporatie het cijfer 10 oplevert.
- 117 Het is opmerkelijk dat Tiwos ondanks de slechte economische omstandigheden toch een groot deel van de doelstellingen op het gebied van vastgoed heeft weten te realiseren en op de relevante plekken tijdig heeft weten bij te sturen. Alle bovenstaande prestaties in acht nemende, levert Tiwos goede prestaties ten aanzien het investeren in vastgoed.

### 3.6. *Kwaliteit in wijken en buurten scoort goed*

- 118 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Tiwos op het gebied van emancipatie, leefbaarheid en haar inzet voor het behouden dan wel creëren van vitale wijken en buurten.

Tabel 3-6: *eindoordeel presteren kwaliteit in wijken en buurten*

Prestatie	Doelstelling	Jaar	Oordeel
<b>Leefbaarheid</b>			
Tiwos voert om de 3 jaar leefbaarheidsonderzoeken uit (Lemon en de veiligheidsmonitor van de gemeente). De beoordeling van Tilburgers over hun wijk was als volgt: 2011: 7,3 2008: 7,2 2004: 7,1	Tiwos voert om de drie jaar het leefbaarheidsonderzoek Lemon uit. In gebieden waar Tiwos flink heeft geïnvesteerd in herstructurering verwacht de corporatie een stijging ten opzichte van eerdere onderzoeken.	2008 2011	7
Per 1 maart 2008 heeft elke bewoner van Tiwos een aanspreekpunt voor leefbaarheid. Op individueel niveau is dit de leefbaarheidsconsulent of de huismeester / buurtbeheerder van de	Iedere bewoner van Tiwos heeft een aanspreekpunt voor leefbaarheidszaken en Tiwos heeft een vrijwel dekkend netwerk van buurtbeheerders of huismeesters.	2008 2009 2010 2011	7

betreffende wijk. Voor groepen bewoners is dat de wijkconsulent.			
Het Tilburg Akkoord is een convenant dat in 2009 is getekend door Tiwos, TBV Wonen, de gemeente Tilburg en WonenBreburch. Met het akkoord investeren de partijen tien jaar extra in maatschappelijke initiatieven in de 5 Tilburgse impuls wijken. Tot 2011 zijn in totaal 28 aanvragen ingediend en 15 aanvragen goedgekeurd.	Tiwos maakt initiatieven mogelijk die bijdragen aan maatschappelijke ontwikkeling en leefbaarheid en die direct raakvlakken hebben met en effect hebben voor haar doelgroepen.	2009 2010 2011	7
De MOM stond in 2010 grotendeels in het teken van positiebepaling over wat MOM wel en niet doet. In 2010 zijn al enkele grote (en kleinere) projecten als MOM@Work en Werkpoule Groenewoud ontwikkeld waarbij de MOM als aanjager, als versterker of verbinder een bijdrage heeft geleverd en die succesvol zijn voortgezet of uitgebouwd.	Tiwos verkent samen met (potentiële) partners het nut en de noodzaak tot intensieve(re) samenwerking. Tiwos laat zien een betrouwbare partner te zijn en iets te bieden te hebben. Tiwos activeert partners en spreekt hen aan op hun verantwoordelijkheid.	2008 2009 2010 2011	7
<b>Vitale buurten en wijken</b>			
Tiwos ondersteunde tussen 2008 en 2011 jaarlijks 15 à 35 initiatieven, waaronder diverse opruimacties, straatfeesten, buurtbarbecues, buurtgidsen die op bezoek gaan bij nieuwe bewoners en een voortuinenproject.	Per jaar steunt Tiwos minimaal 5 nieuwe initiatieven van actieve bewoners(groepen) die bijdragen aan leefbaarheid en maatschappelijke ontwikkeling van buurt.	2008 2009 2010 2011	10
Tiwos leverde tussen 2008 en 2011 een financiële bijdrage aan diverse instellingen zoals stichting Voedselbank, een dag voor ouderen en de dag van de dialoog. In 2011 continueerde Tiwos de steun aan Stichting Leergeld, het donateurschap van Stichting Vincentius en de sponsoring van het Ariënsfonds, CAST, Spint, Contour, Pater Poels, Milieucafé en Stichting Straat.	Tiwos is bereid te investeren in samenwerking zowel in tijd als in geld.	2008 2009 2010 2011	8
Tiwos heeft in 2005 een Hennepconvenant gesloten samen met Tilburgse woningcorporaties, de gemeente, de regiopolitie, het Openbaar Ministerie Breda, Essent en Traverse.	Tiwos zet de samenwerking voort op het gebied van o.a. hennepconvenant en verdiept deze met meer voor de hand liggende partners als de gemeente Tilburg en de collega-corporaties.	2008 2009 2010 2011	7
In het kader van belanghoudersparticipatie heeft Tiwos de BelanghoudersBetrokkenheidsMatrix (BBM) waarmee de corporatie	Tiwos betreft belanghouders in het beleidsproces. In overleg met belanghouders geeft de corporatie vorm aan	2008 2009 2010	8

<p>vormgeeft aan de verschillende rollen van haar belanghouders (advies, klankbord, instemming, goed- of afkeuring, samenwerking in de uitvoering, beeldvorming, inventarisatie van wensen en ideeën, informatievoorziening en verantwoording). Tiwos bezoekt daarom jaarlijks een groot aantal belanghouders waarbij zij zowel haar huidige werkzaamheden als ook de huidige en toekomstige samenwerking met de partner in kwestie bespreekbaar maakt.</p>	<p>de gewenste mate van betrokkenheid in de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van haar werk.</p>	<p>2011</p>	
<p><b>Sociale stijging en emancipatie</b></p>			
<p>Sinds 2007 heeft Tiwos standaard in de bestekken opgenomen dat de aannemer stage-/werkervaringsplaatsen moet opnemen in het project. In 2008 is gebleken dat dit in de praktijk moeilijk uitvoerbaar is, o.a. doordat werklozen al in een bemiddelingsstraject van de UWV zaten. De bijdrage van Tiwos aan het bemiddelen van bewoners naar werk is toen zeer beperkt gebleven.</p> <p>In 2011 heeft Tiwos een start gemaakt met het project 'social return' waarbij leveranciers van Tiwos en collega-corporaties worden aangespoord om een zeker percentage van hun winst te gebruiken om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt met projecten mee te laten draaien.</p>	<p>Tiwos attendeert haar aannemers en partners erop dat Tiwos wil bijdragen aan de ontwikkeling van de buurten en wijken. Jaarlijks vraagt Tiwos hen in totaal 8 stageplaatsen of werkervaringsplaatsen voor bewoners uit de wijk te realiseren.</p>	<p>2008 2009 2010 2011</p>	<p>7</p>
<p>Tiwos begeleidde tussen 2008 en 2011 jaarlijks 5 à 9 stagiaires. Bij Post &amp; Archief van Tiwos en de huishoudelijke dienst waren doorlopend 2 à 3 medewerkers gedetacheerd via de Diamant-groep.</p>	<p>Tiwos biedt per jaar minimaal 4 personen de gelegenheid om bij Tiwos werkervaring op te doen in de vorm van een stage.</p>	<p>2008 2009 2010 2011</p>	<p>10</p>
<p>In 2011 is een leerlingenproject uitgevoerd voor binnenschilderwerk van portieken in het Westerpark door leerlingen van SchildersCool en het ROC, in samenwerking met Maas Schilderwerken. In totaal hebben 17 leerlingen werkervaring opgedaan.</p>	<p>Vanuit de betrokkenheid bij de samenleving en armoedeproblematiek in het bijzonder, biedt Tiwos (meeloop)stageplaatsen aan.</p>	<p>2008 2009 2010 2011</p>	<p>8</p>
<p>Managers van Tiwos hebben in 2011 bestuurlijke ondersteuning gegeven aan Hall of Fame, de MBO opleiding Studio T</p>	<p>Tiwos verkent samen met (potentiële) partners het nut en de noodzaak tot intensieve(re) samenwerking. Tiwos</p>	<p>2008 2009 2010</p>	<p>7</p>

<p>en Stichting Leergeld. Daarnaast hebben medewerkers gastcolleges gegeven bij o.a. Studio T en de HBO-opleiding sociale psychologie van Fontys.</p>	<p>laat zien een betrouwbare partner te zijn en iets te bieden te hebben. Tiwos activeert partners en spreekt hen aan op hun verantwoordelijkheid.</p>	<p>2011</p>	
<p><i>*De overige prestaties zijn opgenomen in het toetsingskader in de bijlage. Het eindoordeel is gebaseerd op alle prestaties zoals deze in het toetsingskader zijn verwerkt.</i></p>			
<p><b>Eindoordeel: goed</b></p>			<p>7,6*</p>

Bron: PwC, 2012

- 119 Uit de beleidsdocumenten van Tiwos blijkt dat de woonstichting zich mede verantwoordelijk voelt voor een prettige leefbare buurt. Tiwos koestert het goede, bestrijdt achteruitgang en draagt actief bij aan verbetering, het zogenaamde 'buurten in balans'. Tiwos is ervan overtuigd dat de leefbaarheid sterk verbetert als bewoners zicht hebben op werk, inkomen of een opleiding. Tiwos wil dan ook, samen met de partners, bewoners kansen en mogelijkheden bieden om elkaar te ontmoeten, om te werken of zich te ontwikkelen. Daarnaast daagt Tiwos bewoners uit om zelf bij te dragen aan een prettige woonomgeving.
- 120 Tussen 2008 en 2011 heeft Tiwos diverse initiatieven ondersteund en is Tiwos samenwerkingsverbanden aangegaan om een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van de wijken en buurten in Tilburg. In het kader van de leefbaarheid nemen de corporaties in Tilburg samen met de gemeente driejaarlijks deel aan leefbaarheids-onderzoeken zoals Lemon en de veiligheidsmonitor. Het recente onderzoek toont aan dat de helft van de 30 buurten van Tiwos ten opzichte van 2007 vooruit is gegaan, 2 buurten zijn achteruitgegaan, terwijl de rest stabiel is gebleven. Deze prestatie komt overeen met de doelstelling van Tiwos om deel te nemen aan de onderzoeken en een stijgende lijn te zien in de ontwikkeling van de wijken. De prestatie wordt beoordeeld met het cijfer 7.
- 121 Conform de doelstelling heeft per 1 maart 2008 iedere bewoner van Tiwos een aanspreekpunt voor leefbaarheid. Op individueel niveau is dit de leefbaarheidsconsulent of de huismeester / buurtbeheerder van de betreffende wijk. Voor groepen bewoners is dat de wijkconsulent. Ook deze prestatie wordt het cijfer 7 toegekend.
- 122 In het beleidsplan 'Hart voor Tilburg' geeft Tiwos aan initiatieven mogelijk te willen maken die bijdragen aan maatschappelijke ontwikkeling en leefbaarheid en die direct raakvlakken hebben met en effect hebben voor haar doelgroepen. Aan deze doelstelling heeft Tiwos in samenwerking met collega-corporaties invulling gegeven door het convenant 'Tilburg Akkoord' op te stellen. Het Tilburg Akkoord is een convenant dat in 2009 is getekend door Tiwos, TBV Wonen, de gemeente Tilburg en WonenBreburg. Met dit akkoord investeren de partijen tien jaar extra in maatschappelijke initiatieven in de 5 Tilburgse impuls wijken. Tot 2011 zijn in totaal 28 aanvragen ingediend en 15 aanvragen goedgekeurd.
- 123 Samenwerken met diverse instellingen is voor Tiwos één van de belangrijke speerpunten. Dit blijkt ook uit het beleidsplan waarin Tiwos aangeeft samen met (potentiële) partners het nut en de noodzaak tot intensieve(re) samenwerking te willen verkennen. Daarbij wil Tiwos laten zien een betrouwbare partner te zijn en iets te bieden te hebben. Tiwos stelt zich tot doel partners te activeren en hen aan te spreken op hun verantwoordelijkheid. Aan deze ambitie heeft Tiwos voldaan door met de collega-corporaties de MOM op te zetten. De MOM staat voor Maatschappelijke OntwikkelingsMaatschappij. De MOM is sinds 2008 actief in de herstructureringsgebieden Kruidenbuurt en Groenewoud waar allerlei zaken zijn opgepakt; van dagelijkse zorgen van mensen in de wijk tot veiligheid, schoonmaak, werk en armoede. Uit het jaarverslag blijkt dat MOM eind 2009 goed was geworteld in beide wijken en zowel operationele (preventief armoede opsporen door wijkwerkers) als strategische (samenwerking/ financiering van sociale activeerders in de wijk) initiatieven ondernam. In 2010 stond het

---

MOM grotendeels in het teken van positiebepaling over wat MOM wel en niet doet. In 2010 zijn al enkele grote (en kleinere) projecten als MOM@Work en Werkpoule Groenewoud ontwikkeld waarbij de MOM als aanjager, als versterker of verbinder een bijdrage heeft geleverd en die succesvol zijn voortgezet of uitgebreid.

Bovenstaande prestaties voldoen aan de doelstelling tot intensievere samenwerking en leveren het cijfer 7 op.

- 124 Om vitale buurten en wijken te stimuleren, heeft Tiwos zich tot doel gesteld om jaarlijks tussen de 5 à 10 initiatieven van actieve bewoners(groepen) te ondersteunen die bijdragen aan leefbaarheid en maatschappelijke ontwikkeling van buurt. In de visitatieperiode heeft Tiwos deze doelstelling overtroffen door jaarlijks aan circa 15 à 35 initiatieven een bijdrage te leveren. Voorbeelden zijn diverse opruimacties, straatfeesten, buurtbarbecues, buurtgidsen die op bezoek gaan bij nieuwe bewoners en een voortuinenproject. Tiwos ondersteunde onder andere de themiddag in de Kruidenbuurt, Kleur je Wijk, de Zorgvlied rommelmarkt, kerstmarkt in Noord, het Oogstfeest en kerstactiviteiten. Doordat de prestaties de doelstelling ruimschoots hebben overtroffen, is het cijfer 10 aan Tiwos toegekend.
- 125 Tiwos is bereid te investeren in samenwerking zowel in tijd als in geld. Dit komt tot uiting in het groot aantal projecten die Tiwos financieel ondersteunt of sponsort. Tiwos leverde tussen 2008 en 2011 een financiële bijdrage aan diverse instellingen zoals stichting Voedselbank, een dag voor ouderen en de dag van de dialoog. In 2011 continueerde Tiwos de steun aan Stichting Leergeld, het donateurschap van Stichting Vincentius en de sponsoring van het Ariënsfonds, CAST, Spint, Contour, Pater Poels, Milieucafé en Stichting Straat. De prestatie overtreft de doelstelling en levert het cijfer 8 op.
- 126 Ook in de periode 2008-2011 heeft Tiwos de samenwerking rondom het hennepconvenant voortgezet met voor de hand liggende partners als de gemeente Tilburg en de collega-corporaties. Het Hennepconvenant is in 2005 door Tiwos gesloten samen met Tilburgse woningcorporaties, de gemeente, de regiopolitie, het Openbaar Ministerie Breda, Essent en Traverse. De prestatie komt daarmee overeen met de doelstelling en levert het cijfer 7 op.
- 127 Verder streeft Tiwos naar participatie van belanghouders in het beleidsproces. In overleg met belanghouders geeft de corporatie vorm aan de gewenste mate van betrokkenheid in de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van haar werk. Door het ontwikkelen van de BelanghoudersBetrokkenheidsMatrix (BBM) heeft Tiwos aan deze doelstelling invulling gegeven. Met de BBM geeft Tiwos vorm aan de verschillende rollen van haar belanghouders zoals advies, klankbord, instemming, goed- of afkeuring, samenwerking in de uitvoering, beeldvorming, inventarisatie van wensen en ideeën, informatievoorziening en verantwoording. Tiwos bezoekt daarom jaarlijks een groot aantal belanghouders waarbij zij zowel haar huidige werkzaamheden als ook de huidige en toekomstige samenwerking met de partner in kwestie bespreekbaar maakt. Deze prestatie wordt beoordeeld met het cijfer 8 omdat Tiwos niet alleen belanghouders betreft, maar ook een matrix heeft ontwikkeld om de rollen en bijdrage van de belanghouders in beeld te brengen.
- 128 In het kader van de sociale stijging wil Tiwos, samen met de partners, bewoners kansen en mogelijkheden bieden om elkaar te ontmoeten, om te werken of zich te ontwikkelen. Tiwos had in de visitatieperiode de ambitie haar aannemers en partners te attenderen jaarlijks in totaal 8 stageplaatsen of werkervaringsplaatsen voor bewoners uit de wijk te realiseren. Sinds 2007 heeft Tiwos standaard in de bestekken opgenomen dat de aannemer stage- of werkervaringsplaatsen moet opnemen in het project. In 2008 is gebleken dat dit in de praktijk moeilijk uitvoerbaar is, mede doordat werklozen al in een bemiddelingstraject van de UWV zaten. De bijdrage van Tiwos aan het bemiddelen van bewoners naar werk, is hierdoor zeer beperkt gebleven. Daarom heeft Tiwos deze doelstelling in 2009 aangepast. In 2011 heeft Tiwos een start gemaakt met het project 'social return' waarbij leveranciers van Tiwos en collega-corporaties worden aangespoord om een zeker percentage van hun winst te gebruiken om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt met projecten mee te laten draaien. De prestatie van Tiwos is in de visitatieperiode sterk achter de doelstelling gebleven, wat door Tiwos zelf is erkend.

Het cijfer dat aan de prestatie wordt toegekend, is een 7 mede door het bijstellen van de doelstelling en er op een andere manier invulling aan te geven.

- 129 Het is Tiwos daarentegen wel gelukt om in de eigen organisatie stageplekken en werkgelegenheidstrajecten aan te bieden. De doelstelling van Tiwos was om jaarlijks aan minimaal 4 personen de gelegenheid te bieden bij Tiwos werkervaring op te doen in de vorm van een stage. Tiwos begeleidde tussen 2008 en 2011 jaarlijks 5 à 9 stagiaires. Bij Post & Archief van Tiwos en de huishoudelijke dienst waren doorlopend 2 à 3 medewerkers gedetacheerd via de Diamant-groep. Het jaarlijkse gemiddelde aantal stagiaires is 7 en biedt daarmee een positieve afwijking van 75% ten opzichte van de doelstelling om 4 stagiaires te begeleiden ( $7-4/4 \times 100\%$ ). Deze prestatie wordt beoordeeld met het cijfer 10.
- 130 Ook is Tiwos succesvol geweest in het aanbieden van (meeloop)stageplaatsen. In 2011 is een leerlingenproject uitgevoerd voor binnenschilderwerk van portieken in het Westerpark door leerlingen van SchildersCool en het ROC, in samenwerking met Maas Schilderwerken. In totaal hebben 17 leerlingen werkervaring opgedaan. Deze prestatie levert door het groot aantal leerlingen het cijfer 8 op.
- 131 Tot slot heeft Tiwos in het kader van de samenwerking diverse activiteiten georganiseerd, waaruit de meerwaarde van de woonstichting is gebleken. Managers van Tiwos hebben in 2011 bestuurlijke ondersteuning gegeven aan Hall of Fame, de MBO opleiding Studio T en Stichting Leergeld. Daarnaast hebben medewerkers gastcolleges gegeven onder andere bij Studio T en de HBO-opleiding sociale psychologie van Fontys. Deze prestatie komt overeen met de doelstelling.
- 132 Alle bovenstaande prestaties en de prestaties in de bijlage in acht nemende, levert Tiwos goede prestaties ten aanzien van de kwaliteit van kwaliteit van wijken en buurten.

### 3.7. Overige prestaties scoort goed

- 133 Dit prestatieveld omvat de overige prestaties van Tiwos die noemenswaardig zijn, maar niet bij de andere prestatievelden thuishoren.

Tabel 3-7: eindoordeel overige prestaties

Prestatie	Doelstelling	Jaar	Oordeel
Het Tiwos jaarverslag werd in 2008 en 2009 genomineerd voor de algemene jaarverslagprijs. In 2010 werd Tiwos genomineerd voor de themaprijs 'Verantwoorden over duurzaamheid'. In 2011 is Tiwos niet genomineerd tot de jaarverslagprijs en behoorde niet tot de top 25 jaarverslagen.	De kwaliteit en transparantie van de Tiwos jaarverslagen moet tot de top 25 behoren.	2008 2009 2010 2011	8
Tiwos heeft in 2008 een imago-onderzoek uitgevoerd. Op alle onderdelen scoorden Tiwos boven de vastgestelde norm van 3,5. Bij huurders lag het overall gemiddelde van alle onderdelen op 3,67 en bij stakeholders op 3,63.	In 2008 voert Tiwos het imago-onderzoek uit.	2008	7
<b>Eindoordeel: goed</b>			<b>7,5</b>

Bron: PwC, 2012

- 
- 134 Tiwos hecht belang aan het meetbaar maken van haar prestaties. Ook wil de woonstichting goede resultaten neerleggen. Eén van de doelstellingen van Tiwos was dan ook dat de kwaliteit en transparantie van de Tiwos jaarverslagen tot de top 25 behoort. Hierin is Tiwos geslaagd doordat het Tiwos jaarverslag in 2008 en 2009 werd genomineerd voor de algemene jaarverslagprijs. In 2010 werd Tiwos genomineerd voor de themaprijs 'Verantwoorden over duurzaamheid'. Daarmee behoorden de jaarverslagen van Tiwos tot de top 25 jaarverslagen in Nederland. In 2011 is Tiwos niet genomineerd tot de jaarverslagprijs en behoorde niet tot de top 25 jaarverslagen. De geleverde prestaties overtreffen de norm omdat de jaarverslagen niet alleen tot de top 25 behoorden, maar Tiwos in 2008, 2009 en 2010 ook werd genomineerd voor jaarverslagprijzen en themaprijzen. Deze prestaties levert de corporatie het cijfer 8 op.
- 135 Om te weten wat het imago van de corporatie is onder de belanghebbenden, heeft Tiwos in 2008 een imago-onderzoek laten verrichten. Op alle onderdelen scoorden Tiwos boven de vastgestelde norm van 3,5. Bij huurders lag het overall gemiddelde van alle onderdelen op 3,67 en bij stakeholders op 3,63. Het gemiddelde cijfer van de stakeholders en huurders is een 3,65. De positieve afwijking ten opzichte van 3,5 is 4,3%. Dit levert Tiwos het cijfer 7 op.
- 136 Op het onderdeel 'overige prestaties' levert Tiwos goede prestaties.

### **3.8. Ambitieniveau**

- 137 PwC komt tot de conclusie dat Tiwos goed presteert ten aanzien van haar ambities en doelen. Tiwos heeft de lat voor zichzelf hoog gelegd door stevige ambities te formuleren. Desalniettemin is er sprake van een realistisch ambitieniveau en is Tiwos actief bezig om de doelstellingen en ambities te realiseren. Tiwos is op alle prestatievelden bijzonder actief en presteert per prestatieveld tussen ruim voldoende tot goed, wat in deze tijden van economische crisis noemenswaardig is.
- 138 De focus ligt op het aanbieden van betaalbare woningen voor de primaire doelgroep. Ambities en doelen van Tiwos zijn helder geformuleerd. Ook is de corporatie sterk in het monitoren van de voortgang van de eigen prestaties en doelstellingen. Op onderdelen heeft Tiwos tussentijdse de verkoopdoelstellingen ten aanzien van het investeren in vastgoed naar beneden bijgesteld om op de gevolgen van de kredietcrisis in te spelen en een realistisch beeld te schetsen. Het is Tiwos zelfs gelukt om boven de aangepaste doelstellingen te presteren en op deze onderdelen hoge scores te realiseren, in tijden waarin andere corporaties het moeilijk hebben om te investeren in vastgoed.
- 139 Met name op het gebied van samenwerking en het investeren in de kwaliteit van wijken en buurten, heeft Tiwos hoge ambities. Er wordt intensief en veelvuldig met diverse organisaties samengewerkt aan de ontwikkeling van de stad Tilburg. Zo neemt Tiwos deel aan het MOM (Maatschappelijke OntwikkelingsMaatschappij), SOM (Stadsontwikkelingsmaatschappij Tilburg B.V.), het Tilburg Akkoord en diverse andere convenanten (hennepconvenant, energieconvenant, convenant Wonen etc.). De samenwerking laat zien dat er een duidelijke gezamenlijke visie en ambitie is voor de stad.

## 4. *Tiwo's presteert ruim voldoende naar opgaven*

140 Dit hoofdstuk beschrijft hoe de feitelijke prestaties van Tiwo's zich verhouden tot de opgaven in het werkgebied.

### 4.1. *Presteren naar opgaven scoort ruim voldoende*

141 Uit tabel 4-1 blijkt dat de geleverde prestaties van Tiwo's conform de norm aansluiten op de opgaven. De norm wordt gevormd door opgaven op landelijk en lokaal niveau.

142 De lokale opgaven in het werkgebied van Tiwo's zijn vastgelegd in diverse prestatieafspraken die de corporatie heeft met de gemeente Tilburg en collega-corporaties. De gemaakte afspraken zijn opgenomen in onderstaande documenten:

- Convenant Wonen 2005-2010, Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg;
- Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBreburch, gemeente Tilburg, TBV Wonen, 't Heem, Tiwo's, SBO Tilburg;
- Convenant samenwerkingsverband aanpak hennepeteelt district Tilburg, 2011
- Energieconvenant III 2006-2010, WonenBreburch, Tiwo's, TBV Wonen, gemeente Tilburg, St. Lambertus
- Omgangscodde 2010-2015 (generieke regeling van rechten en plichten van huurders bij herstructurering of grotere onderhoudsprojecten), 't Heem, TBV Wonen, Tiwo's, WonenBreburch en hun huurders-belangenorganisaties;
- Samenwerkingsovereenkomst Skaeve Huse Tilburg, Gemeente Tilburg, WonenBreburch, TBV Wonen, Tiwo's, SMO Traverse, RIBW Midden Brabant, Politie Midden en West;
- Samenwerkingsovereenkomst tweede kans beleid 2011, TBV Wonen, Tiwo's, WonenBreburch, gemeente Tilburg, Traverse;
- Tilburg Akkoord convenant Wijkimpuls, 2009, Tiwo's, WonenBreburch, TBV Wonen, gemeente Tilburg.

143 In dit hoofdstuk worden achtereenvolgend de resultaten van Tiwo's op de verschillende prestatievelden in relatie tot de diverse opgaven genoemd. Daarbij wordt dezelfde methodiek gehanteerd als in het voorgaande hoofdstuk. Nu wordt uitgegaan van de afspraken die tussen Tiwo's, de gemeente en collega-corporaties zijn gemaakt in de prestatie- en samenwerkingsafspraken en de daarbij geleverde prestaties. Het gaat daarbij om gezamenlijke Tilburgse afspraken waarin Tiwo's zijn aandeel levert. Om nog meer inzicht te verkrijgen in de prestaties van Tiwo's, zijn in sommige gevallen echter andere voorbeelden gebruikt dan in hoofdstuk 3.



144 In tabel 4.1 is het eindoordeel van het presteren naar opgaven te zien.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren opgaven

Onderwerp	Eindoordeel
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,4
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,1
Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,0
Investeren in vastgoed	7,7
Kwaliteit van wijken en buurten	7,1
Overige prestaties	7,5
<b>Eindoordeel: ruim voldoende de norm</b>	<b>7,3</b>

Bron: PwC, 2012

## 4.2. Huisvesting van de primaire doelgroep scoort ruim voldoende

145 De feitelijke prestaties van Tiwos op de verschillende prestatievelen en de relatie tot de opgaven is in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 4-2: oordeel huisvesting van de primaire doelgroep

Feitelijke prestaties	Opgaven	Oordeel
<b>Convenant Wonen 2005-2010 en samenwerkingsovereenkomst tweede kans beleid 2011</b>		
<p>Tiwos onderneemt diverse maatregelen onder het motto “Voorkomen is beter dan genezen” om te voorkomen dat huurders in financiële problemen komen. Voorbeelden zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het geven van woonadvies bij verhuur en hulp bij inkomensondersteunende regelingen.</li> <li>• Het bieden van een breed aantal instrumenten op het gebied van ‘sociale huurincasso’.</li> <li>• Het bieden van schuldhulpverlening in samenwerking met het bureau schuldhulpverlening van de gemeente Tilburg.</li> <li>• Het bieden van een tweede kansbeleid samenwerking met Traverse.</li> </ul>	<p><b>Convenant Wonen 2005-2010</b></p> <p>In de samenwerkingsovereenkomst tussen gemeente en Tiwos en WonenBreburch is vastgelegd dat wanneer er huurachterstanden ontstaan, de huurder door de corporaties geattendeerd wordt op schuldhulpverlening. De huurder krijgt bij doorverwijzing door een corporatie voorrang voor het schuldhulpverleningstraject in ruil voor een financiële bijdrage door de corporatie.</p> <p><b>Samenwerkingsovereenkomst tweede kans beleid 2011</b></p> <p>Het Tweede Kansbeleid heeft tot doel om huurders, in geval van huurschuld in samenhang met meervoudige problematiek en/of woonoverlast, op grond van dreigende huisuitzetting of een ontruimingsvonnis, de mogelijkheid te geven een huisuitzetting te voorkomen. Tegelijkertijd biedt het corporaties een handvat om een leefbare situatie te</p>	8

	creëren voor hun overige klanten (het recht op een ongestoord woongenot).	
<b>Convenant Wonen Tilburg 2010-2015</b>		
Tiwos had van 2008 t/m 2011 het volgende aantal wooneenheden in eigendom: 2011: 7.099 waarvan 6.883 sociaal 2010: 7.209 waarvan 7.031 sociaal 2009: 7.451 waarvan 7.293 sociaal 2008: 7.500 waarvan 7.346 sociaal	Conform het Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, bestaat de kernvoorraad per 1 januari 2015 uit minimaal 27.800 woningen, waarvan 21.000 tot € 511 en 6.800 tot € 648.  Voor Tiwos betekent dit: 5.200 tot 5.500 eenheden tot € 511 en 1.700 tot 1.800 eenheden tot € 648. De genoemde bedragen worden jaarlijks geïndexeerd.	7
Conform de nieuwe huurinkomenstabel die per 1 januari in werking is getreden en de nieuwe Europese regelgeving voor corporaties om minimaal 90% van de sociale huurwoningen toe te wijzen aan mensen met een gezinsinkomen lager dan € 33.614 bruto per jaar, blijft Tiwos in 2011 met 97% toewijzing aan mensen met genoemd gezinsinkomen ruim binnen de verplichting.	Woningen met een huurprijs onder de eerste aftoppingsgrens worden voor 100% toegewezen aan huishoudens met een inkomen binnen de primaire doelgroep. Woningen met een huurprijs tussen de eerste aftoppingsgrens en de liberalisatiegrens worden voor 90% toegewezen aan huishoudens in de secundaire doelgroep.	8
Tiwos werkt sinds 2008 niet met huurvarianten, wel met koopvarianten: Koopgarant, Springplankhypotheek en 10% korting voor zittende huurders op de marktprijs. Aantal verkochte nieuwbouwwoningen onder Koopgarant:  2011: 16 2010: 35 2009: 35 2008: 6	Ook voor de 'gewone' woonconsument zijn er verschillende mogelijkheden in de sociale huur- en koopsector om de woonsituatie te verbeteren. Bijvoorbeeld via bestaande instrumenten als de koopgarantregeling en startersleningen.	7
Aantal woningen verkocht op startersmarkt (tot € 175.000):  2011: 48 2010: 98 2009: 43 2008: 71	Ook voor de 'gewone' woonconsument zijn er verschillende mogelijkheden in de sociale huur- en koopsector om de woonsituatie te verbeteren. Bijvoorbeeld via bestaande instrumenten als de koopgarantregeling en startersleningen.	8
In 2011 is het nieuwe woonruimte-bemiddelingssysteem WiZ live gegaan. Het nieuwe combinatiemodel is een doorontwikkeling van het oude model en maakt gebruik van verschillende modules (aanbod, loting, direct te huur en optie).	De afspraken over de woonruimteverdeling zijn neergelegd in de overeenkomst woonruimteverdeling, overeengekomen in 1998. In de overeenkomst woonruimteverdeling zijn afspraken opgenomen over onder meer het aanbieden en toewijzen van woonruimte via het aanbodmodel, huisvesting van urgenten, bijzondere regelingen, een beklagregeling	7

en afspraken over verantwoording en evaluatie. Een aantal van de afspraken in de oorspronkelijke overeenkomst is inmiddels, op basis van evaluaties, aangepast.

*\*De overige opgaven zijn opgenomen in het toetsingskader in de bijlage. Het eindoordeel is gebaseerd op alle opgaven zoals deze in het toetsingskader zijn verwerkt.*

**Eindoordeel: ruim voldoende**

**7,4\***

*Bron: PwC, 2012*

- 146 Tiwos presteert conform de norm op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep. De woonstichting bezit en bouwt voldoende betaalbare woningen volgens de gemaakte afspraken. Tiwos beschikt over meer dan voldoende betaalbare huurwoningen onder de eerste aftoppingsgrens. 97% van de woningen wordt toegewezen aan de primaire en secundaire doelgroep van Tiwos.
- 147 In samenwerking met andere corporaties is een gezamenlijk woonruimtebemiddelingsysteem (WiZ) in werking getreden, wat het aanbod van alle woningen in Tilburg inzichtelijk maakt. Het systeem is eerder geëvalueerd en in 2011 live gegaan.
- 148 Gedurende de loop van de prestatieafspraken heeft Tiwos is de werkwijze rondom schuldhulpverlening, waarin gemeente en corporaties samenwerken, voortgezet en waar nodig geïntensiveerd. Tiwos heeft actief ingezet op het voorkomen van huurachterstanden en het helpen van bewoners met financiële problemen. Binnen het convenant voor schuldhulpverlening en het tweede kansbeleid zijn met de convenantpartijen afspraken gemaakt hoe hiermee om te gaan.

### 4.3. *Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort ruim voldoende*

*Tabel 4-3: oordeel kwaliteit woningen en woningbeheer*

Feitelijke prestaties	Opgaven	Oordeel
<b>Convenant Wonen 2005-2010</b>		
In 2008 heeft Tiwos een implementatietraject in gang gezet om woonproducten aan te bieden bij groot onderhoudsprojecten en op individuele basis. Tiwos heeft in alle woningen die zijn opgeleverd woonproducten aangeboden zoals PKVW-waardig hang- en sluitwerk en Verrijkt Wonen.	Kwaliteitplus is een bestedingrichting die is bedoeld voor zaken die vernieuwend en/of extra zijn op het gebied van kwaliteit en corporaties stimuleert om meer te doen dan hetgeen op grond van hun wettelijke taken en regulier beleid gangbaar is. Gedacht wordt aan het bewerkstelligen van een integrale implementatie van kwaliteitsdoelen, (politiekeurmerk, duurzame energie /duurzaam bouwen, levensloopbestendig bouwen) waaraan maatregelen zijn toegevoegd die een meerwaarde opleveren.	7
Er zijn diverse bewonerscommissies opgericht of geraadpleegd. De bijeenkomsten richten zich o.a. op groot onderhouds-, herstructuringsprojecten en leefbaarheid.	Bewonersparticipatie is in beginsel de verantwoordelijkheid van de convenantpartijen. De partijen faciliteren de bewonersorganisatie in financiële zin om de participatie van bewoners inhoud te geven, zowel in de planontwikkelingsfase	7

	als in de uitvoeringsfase, voor zover het om de woningen gaat.	
<b>Convenant Wonen Tilburg 2010-2015</b>		
Tussen 2008 en 2011 heeft planmatig onderhoud plaatsgevonden. Alle projecten zijn, ondanks verschuivingen en vertraging van één project (de Reit) inmiddels uitgevoerd.	De Omgangscode die in 2005 is opgesteld, is een generieke regeling van rechten en plichten van huurders die betrokken zijn bij herstructurering of grotere onderhoudsprojecten en de wijze waarop partijen met elkaar omgaan.	7
De gemiddelde tevredenheid o.b.v. servicemonitor is:  2011: 88% 2010: 88% 2009: 86% 2008: 84,2%	Het percentage klanten dat aangeeft tevreden te zijn over de algemene dienstverlening moet hoger zijn dan 85%.	7
<b>Energieconvenant III 2006-2010</b>		
In 2008 is gestart met het opstellen van het duurzaamheidsbeleid van Tiwos. Het betreft het standaard toepassen van HR++ isolatieglas bij kozijnvervanging en toepassing van dakisolatie bij dakvervanging. Alle ketels die geplaatst worden zijn HR-ketels, bij alle projecten waar dak of glas vervangen wordt, is goed geïsoleerd materiaal teruggeplaatst. Daarnaast heeft Tiwos in 2010 in Berkengarde 22 energieneutrale woningen in voorbereiding genomen. In 2011 is het duurzaamheidsbeleid verder uitgewerkt binnen het Convenant Wonen en Tiwos.	Corporaties formuleren doelstellingen in termen van verbetering van woningen naar energielabel klassen. De beleidsbepaling vindt plaats van begin 2007 tot begin 2008. De corporaties geven deze ambitie vorm door standaard een pakket maatregelen door te voeren zoals:  1. Structurele energievraagbeperking door energiebesparing 2. Toepassing van duurzame energie 3. Efficiënte inzet van fossiele brandstoffen.	7
Tiwos is in 2011 gestart met de eerste pilot energieprojecten in Kruidenlaan en Loven (pilot ketenintegratie). Er is gestart met energetische maatregelen aan 124 woningen in de Kruidenlaan en 180 in de Loven.	In minimaal één project in de komende periode (5 jaar) wordt de verbinding tussen convenant wonen en het energieconvenant in de convenantperiode praktisch vormgegeven.	7
In 2011 heeft Tiwos de duurzaamheidsprijs de Groene Parel verkregen, als gevolg van tienjarige samenwerking tussen Tiwos, de andere Tilburgse corporaties WonenBreburch, TBV Wonen, 't Heem en de gemeente Tilburg.	De convenantpartners voeren de voorgenomen en beleidsmatig vastgelegde activiteiten uit, waaronder het inrichten van een gemeenschappelijke website van de convenantpartners voor 2007 ten behoeve van elkaar en een breed publiek.	8
<b>Omgangscode 2010-2015</b>		
Aantal uitgevoerde reparatieverzoeken:	Wanneer werkzaamheden in de woning worden uitgevoerd, kan een huurder geconfronteerd worden	7

2011: 8.778 2010: 8.834 2009: 9.749 2008: 8.399  Door Tiwos zijn de volgende bedragen besteed aan reparatieverzoeken:  2011: € 2.630.000 2010: € 2.169.000 2009: € 2.630.000 2008: € 1.807.000	met kleine herstelwerkzaamheden of schades. Hieronder wordt onderscheid gemaakt naar voorziene herstelwerkzaamheden en onvoorziene schades.	
<i>*De overige opgaven zijn opgenomen in het toetsingskader in de bijlage. Het eindoordeel is gebaseerd op alle opgaven zoals deze in het toetsingskader zijn verwerkt.</i>		
<b>Eindoordeel: ruim voldoende</b>		7,1*

Bron: PwC, 2012

- 149 Tiwos heeft bij in totaal 841 woningen grootonderhoud gerealiseerd en daarnaast wordt het onderhoud aan 712 woningen in 2012 afgerond. Ruim 1.230 woningen hebben het PKVW certificaat ontvangen en zijn voorzien van veilig hang- en sluitwerk. Conform de lokale opgaven is bij de grootonderhouds- en herstructureringsprojecten rekening gehouden met bewonersparticipatie en inspraak. Er is door de convenantpartijen zelfs een Omgangscode opgesteld, met de rechten en plichten van huurders die betrokken zijn bij herstructurering of grotere onderhoudsprojecten en de wijze waarop partijen met elkaar omgaan.
- 150 Op het gebied van energie en duurzaamheid is door Tiwos op diverse manieren geïnvesteerd. Bij de woningen zijn maatregelen getroffen om deze energiezuinig te maken en onnodige uitstoot van CO2 te voorkomen. Tiwos is daarnaast met de eerste pilot energieprojecten in Kruidenlaan en Loven (pilot ketenintegratie) gestart. Tot slot heeft Tiwos in 2011 de duurzaamheidsprijs de Groene Parel verkregen, als gevolg van tienjarige samenwerking tussen Tiwos, WonenBreburch, TBV Wonen, 't Heem en de gemeente Tilburg.
- 151 Bovenstaande prestaties laten zien dat Tiwos ruim voldoende aan de lokale opgaven voldoet.

## 4.4. *Kwaliteit huisvesting bijzondere doelgroepen scoort ruim voldoende*

Tabel 4-4: oordeel kwaliteit huisvesting bijzondere doelgroepen

Feitelijke prestaties	Opgaven	Oordeel
<b>Convenant Wonen 2005-2010</b>		
Aantal bewoners dat gebruik heeft gemaakt van Verrijkt Wonen:  2011: 132 2010: 132 2009: 173 2008: 135	Aan de hand van een jaarlijkse actualisatie van de behoefte vindt overleg plaats tussen corporaties en gemeente om prioriteiten te stellen in het woningaanbod voor bijzondere groepen, zowel wat betreft nieuwbouwprojecten als contingentafspraken. Tevens vindt afstemming plaats binnen wijken die aangewezen worden als	7

	woonzorgservicezone.	
Tiwos heeft eind negentiger jaren samen met GGZ, IMW, Traverse en WonenBreburch Stichting Symfonie opgericht. Op initiatief van Symfonie heeft Tiwos samen met de organisaties de knelpunten in de crisishulpverlening aan GGZ-cliënten besproken. Er is informatie verstrekt over de verschillende crisisdiensten van de GGZ en IMW en de contactpersonen die benaderd kunnen worden door de corporaties.	Jaarlijks in overleg de behoefte van groepen, die bijzondere begeleiding behoeven, inventariseren en afspraken maken over het woningaanbod aan deze groepen.	7
<b>Convenant Wonen Tilburg 2010-2015</b>		
Tiwos heeft tussen 2008 en 2011 huisvesting geboden aan diverse bijzondere doelgroepen en in samenwerking met verschillende organisaties. Voorbeelden zijn: RIBW, Kompaan Jongeren, Vadercentrum, Voedselbank, Universiteit voor buitenlandse masterstudenten, Feniks, Novadic Kentron (begeleid wonen), Amarant, Thuishoven, Prisma, Traverse dienstencentrum en KIO2, dotspot opvang verslaafde prostituees en AMA-woningen.	Voor bijzondere doelgroepen die knelpunten ondervinden bij het wonen (daklozen, vrouwenopvang, verstandelijk gehandicapten, asielzoekers etc.) zijn en worden afspraken gemaakt voor gerichte huisvesting. Dit om de 'sociale stijgingsroute wonen' inhoud te geven.	7
Tiwos heeft diverse panden gerenoveerd voor bijzondere doelgroepen, waaronder aan de Korvelseweg voor kortdurende intensieve opvang, aan de Laarstraat voor Amarant begeleid wonen, aan het Wilhelminapark voor ASVZ en voor Traverse aan de Stationsstraat.	Voor bijzondere doelgroepen die knelpunten ondervinden bij het wonen (daklozen, vrouwenopvang, verstandelijk gehandicapten, asielzoekers etc.) zijn en worden afspraken gemaakt voor gerichte huisvesting. Dit om de 'sociale stijgingsroute wonen' inhoud te geven.	7
In 2011 zijn er verkennende gesprekken gevoerd tussen de drie Tilburgse corporaties en GGZ Breburch/ Novadic Kentron/RIBW en Traverse die kunnen leiden tot de opzet van het begeleidwoonconcept Housing First. Zorgwekkende zorgmijders zouden met dit concept weer getriggerd kunnen worden tot zelfstandig wonen met ambulante begeleiding. Het is de doelstelling om in 2012 tot een convenant te komen.	Voor bijzondere doelgroepen die knelpunten ondervinden bij het wonen (daklozen, vrouwenopvang, verstandelijk gehandicapten, asielzoekers, etc.) zijn en worden afspraken gemaakt voor gerichte huisvesting. Dit om de 'sociale stijgingsroute wonen' inhoud te geven.	7
<b>Samenwerkingsovereenkomst Skaeve Huse Tilburg</b>		
In 2009 heeft Tiwos met enkele andere corporaties het project Skaeve Huse gebouwd en geopend om te voorkomen dat personen, die vanwege sterk afwijkend woongedrag (extreme overlast) op straat terecht komen. Het project heeft capaciteit voor 9 personen en is in 2011 maximaal benut. Tiwos is nog op zoek naar een	Voor een periode van maximaal vijf jaar wordt een gedeelte van de gemeentewerf aan de Apennijnenweg ingericht en geëxploiteerd voor het realiseren van het huisvestingsproject Skaeve Huse. De vestiging van de Skaeve Huse op deze locatie is tijdelijk. Vijf jaar na de oplevering worden de wooneenheden	7

definitieve locatie (in 2014 dient dit gerealiseerd te zijn).	verwijderd. De corporaties TBV Wonen, TIWOS en WonenBreborg zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de exploitatie en het beheer van de wooneenheden incl. de unit van de beheerder.	
*De overige opgaven zijn opgenomen in het toetsingskader in de bijlage. Het eindoordeel is gebaseerd op alle opgaven zoals deze in het toetsingskader zijn verwerkt.		
<b>Eindoordeel: ruim voldoende</b>		<b>7,0*</b>

Bron: PwC, 2012

- 152 Tiwos heeft voor bijzondere doelgroepen die knelpunten ondervinden bij het wonen (daklozen, ouderen, verstandelijk gehandicapten, asielzoekers, etc.) huisvesting gerealiseerd of met instellingen afspraken gemaakt over de huisvesting. Hiervoor heeft Tiwos nauw samengewerkt met collega-corporaties en zorg- en welzijnsinstellingen als de GGZ, Traverse en RIBW. Tiwos scoort daarmee ruim voldoende op de opgave.

## 4.5. Investeren in vastgoed scoort goed

Tabel 4-5: oordeel investeren in vastgoed

Feitelijke prestaties	Opgaven	Oordeel
<b>Convenant Wonen 2005-2010</b>		
Aantal opgeleverde nieuwbouw huurwoningen: 2011: 2 2010: 0 2009: 93 2008: 64 2007: 125	Het woningbouwprogramma 2005 - 2010 betreft de bouw en oplevering van 7.000 nieuwe woningen met een gewenste differentiatie van circa 25 % bereikbare en middeldure huurwoningen, 12 % duurdere huurwoningen, 5% goedkope koop- , 12 % middeldure koop- en 46 % dure koopwoningen. In totaal dus 37% huurwoningen.	10
Aantal opgeleverde nieuwbouw koopwoningen: 2011: 52 2010: 0 2009: 51 2008: 67 2007: 135	Het woningbouwprogramma 2005 - 2010 betreft de bouw en oplevering van 7.000 nieuwe woningen met een gewenste differentiatie van circa 25 % bereikbare en middeldure huurwoningen, 12 % duurdere huurwoningen, 5% goedkope koop- , 12 % middeldure koop- en 46 % dure koopwoningen. In totaal dus 63% koopwoningen.	10
Aantal opgeleverde nieuwbouw woonzorgeenheden: 2011: 16 2010: 10 2009: 74 2008: 15 2007: 12	Gezamenlijk het concept 'woonzorgservicezones' verder inhoud geven, afspraken maken met de partners op het terrein van zorg en welzijn, en op wijkniveau concrete plannen van aanpak opstellen en uitvoeren.	7

Aantal opgeleverde woningen na groot onderhoud: 2011: 56 (aan 712 woningen is gestart, oplevering is 2012) 2010: 95 2009: 539 2008: 151	Groot onderhoud vindt plaats bij in totaal 6.800 woningen van de deelnemende corporaties.	7
Tiwo's heeft o.b.v. het Strategisch Voorraadbeleid en de crisis het aantal te verkopen woningen jaarlijks naar beneden bijgesteld. Aantal woningen verkocht uit bestaand bezit: 2011: 64 2010: 100 2009: 186 2008: 85	Tiwo's is in het Convenant Wonen een inspanningsverplichting aangegaan om 525 corporatiewoningen uit bestaand bezit in Tilburg te verkopen in de periode 2005-2010. Vanaf 2008 gaat het om tenminste 60 woningen per jaar. Dit aantal is van 100 naar 60 bijgesteld naar aanleiding van de crisis.	8
<b>Convenant Wonen Tilburg 2010-2015</b>		
Herstructurering heeft tussen 2008 en 2011 plaatsgevonden in de Zeeheldenbuurt Midden (Trouwlaan/Uitvindersbuurt), Groeseind-Hoefstraat en Jeruzalem.	Herstructurering vindt plaats in de wijken de Uitvindersbuurt-Zeeheldenbuurt, Quirijnboulevard, de Kruidenbuurt, Stokhasselt en Groeseind-Hoefstraat.	7
Tiwo's heeft in het kader van de herstructurering geïnvesteerd in bewonersparticipatie in de wijken Uitvindersbuurt-Zeeheldenbuurt en in Groeseind-Hoefstraat (o.a. Klankbordgroep). Met de contactgroep van de Vogeltjesbuurt is in het kader van de herstructurering een sociaal convenant afgesloten. Ook is er een sociaal plan opgesteld voor de herhuisvesting.	De convenantpartijen spreken uit dat juist in de initiatieffase van grootschalige veranderingen in wijken en buurten bewoners beter betrokken worden. Bij het maken van de plannen zullen de opvattingen van de bewoners zorgvuldig in beeld worden gebracht. De bewonersinbreng is vervolgens een belangrijke bijdrage voor de opzet, vormgeving en planning van de beoogde verandering.	7
Aantal gesloopte verhuureenheden: 2011: 92 2010: 137 (waarvan 14 herbestemming) 2009: 110 (waarvan 18 herbestemming) 2008: 72 (waarvan 6 herbestemming)	In de periode 2010-2015 vindt herstructurering/sloop plaats bij ± 1.100 woningen.	7
<i>*De overige opgaven zijn opgenomen in het toetsingskader in de bijlage. Het eindoordeel is gebaseerd op alle opgaven zoals deze in het toetsingskader zijn verwerkt.</i>		
<b>Eindoordeel: ruim voldoende</b>		<b>7,7*</b>

Bron: PwC, 2012

- 153 Tiwo's heeft in Tilburg een actieve bijdrage geleverd aan de nieuwbouw van huur- en koopwoningen en aan de herstructurering van een aantal wijken in de stad. Over het algemeen liggen de prestaties van Tiwo's rond de norm met in enkele gevallen prestaties die daar ruim boven liggen of ruim daaronder.
- 154 De afspraken die in het convenant Wonen 2005-2010 zijn gemaakt, zijn bij het opstellen van het nieuwe convenant voor een groot deel overeind gebleven. De te realiseren verkoopaantallen zijn in het convenant



---

Wonen 2010-2015 nagenoeg gelijk gebleven, waardoor er een langere periode voor de corporaties is om dezelfde aantallen te realiseren. Het convenant Wonen 2010-2015 stelt dat:

“In de periode 2010-2015 zal als gevolg van voorgenomen herstructurering/sloop ( $\pm 1.100$  woningen), verkoop ( $\pm 1.100$  woningen) en energetische verbetering van woningen ( $\pm 4.000$  woningen) het aantal woningen behorend tot de sociale woningvoorraad en de kernvoorraad ( $< \text{€ } 511$ ), per saldo respectievelijk afnemen tot circa 27.800 en 21.000 in 2015”.

- 155 Tiwos heeft op basis van de afgesproken aantallen uit het convenant Wonen 2005-2010 een ruim voldoende bijdrage geleverd aan de volkshuisvestelijke opgave in Tilburg. In totaal heeft Tiwos 589 nieuwbouw huur- en koopwoningen gerealiseerd in de periode 2007-2011, waarvan 329 woningen in de periode 2008-2011.
- 156 De opgave per corporatie was om 37% nieuwbouw huurwoningen te realiseren. Tiwos heeft van het aantal nieuwbouwwoningen, 86,3% nieuwbouw huur gerealiseerd ( $284 / 329 \times 100\% = 86,3\%$ ) in de periode 2007-2011. Dit is een positieve afwijking van 133% ( $86,3\% - 37\% / 37\% = 133\%$ ) en is beoordeeld met het cijfer 10.
- 157 Het aandeel nieuwbouw koopwoningen moest 63% bedragen. Gedurende de periode van het strategische plan heeft Tiwos 329 koopwoningen gerealiseerd, wat uitkomt op 92,7% ( $305 / 329 \times 100\% = 92,7\%$ ). Daarmee is er sprake van een positieve procentuele afwijking van 47,2% ( $92,7\% - 63\% / 63\% = 47,2\%$ ) wat Tiwos het cijfer 10 oplevert.
- 158 Tot 2015 dienen de convenantpartijen 1.100 woningen te verkopen, waarvan de opgave voor Tiwos het verkopen van 525 woningen betrof tot 2010. Tiwos heeft tussen 2008 en 2011 in totaal 435 woningen verkocht, wat in totaal 8,18% minder is dan de te realiseren 525 woningen ( $(435 - 525) / 1100 \times 100\% = -8,18\%$ ). Doordat Tiwos tussentijds de verkoopaantallen als gevolg van de economische crisis naar beneden heeft bijgesteld, dienen er nog slechts 240 woningen in plaats van de 525 woningen gerealiseerd te worden. Bij de beoordeling van de prestaties naar ambities heeft dit geleid tot het cijfer 10. Op het gebied van de opgaven heeft er geen eenduidige herformulering van de opgaven plaatsgevonden voor de visitatieperiode. Wel is duidelijk dat Tiwos onder de omstandigheden beter heeft gepresteerd dan verwacht. Daarom levert dit voor de corporatie het cijfer 8 op.
- 159 Aan de overige opgaven uit het Convenant Wonen 2005 heeft Tiwos ruim voldoende voldaan door het bouwen van woonzorgeenheden en het bijdragen aan het grootonderhoud.
- 160 Tiwos heeft ook een ruim voldoende bijdrage geleverd aan de opgaven volgens het convenant Wonen 2010-2015. Zo heeft Tiwos in totaal 411 woningen gesloopt, wat 37% is van de totale opgave. De exacte sloopopgave voor Tiwos is niet expliciet vastgelegd, maar is beoordeeld met het cijfer 7 aangezien Tiwos meer dan 1/3 van de totale sloopopgave heeft gerealiseerd.
- 161 Per saldo presteert Tiwos goed voor de opgaven van het investeren in vastgoed.

## 4.6. Kwaliteit wijken en buurten scoort ruim voldoende

Tabel 4-6: oordeel kwaliteit wijken en buurten

Feitelijke prestaties	Opgaven	Oordeel
<b>Convenant Wonen 2005-2010</b>		
Per 1 maart 2008 heeft elke bewoner van Tiwos een aanspreekpunt voor leefbaarheid. Op individueel niveau is dit de leefbaarheidsconsulent of de huismeester / buurtbeheerder van de betreffende wijk. Voor groepen bewoners is dat de wijkconsulent.	Aanstelling huismeesters en buurtbeheerders ten behoeve van fysiek en sociaal dagelijks beheer. Huismeesters werken over het algemeen in flats en buurtbeheerders in buurten met laagbouw al dan niet in combinatie met flats	7
Tiwos heeft om laagdrempelig en zichtbaar te zijn voor bewoners op diverse locaties infohuizen geopend om bewoners te informeren over de (sociale gevolgen van) groot onderhoudprojecten of herstructurering.	Bewoners worden actief betrokken bij onderhoud, renovatie en sloop/nieuwbouw van woningen via klankbordgroepen, klantenpanels, enquêtes etc.	7
In het kader van belanghoudersparticipatie heeft Tiwos de BelanghoudersBetrokkenheidsMatrix (BBM) waarmee de corporatie vormgeeft aan de verschillende rollen van haar belanghouders (advies, klankbord, instemming, goed- of afkeuring, samenwerking in de uitvoering, beeldvorming, inventarisatie van wensen en ideeën, informatievoorziening en verantwoording). Tiwos bezoekt daarom jaarlijks een groot aantal belanghouders waarbij zij zowel haar huidige werkzaamheden als ook de huidige en toekomstige samenwerking met de partner in kwestie bespreekbaar maakt.	Om tegemoet te komen aan woonwensen geven de convenantpartners woonconsument meer zeggenschap over het “woonproduct” en de totstandkoming ervan. Dus meer meedenken, meepraten en meebeslissen: een vraaggerichte benadering van bouwprojecten. De partners zien het als gezamenlijke ambitie om deze actieve rol van de woonconsument op de woningmarkt te vergroten. De inzet richt zich daarbij vooral op de lage inkomens groepen, huurders en bijzondere bewonerscollectieven.	7
Tiwos ondersteunde tussen 2008 en 2011 jaarlijks 15 à 35 initiatieven, waaronder diverse opruimacties, straatfeesten, buurtbarbecues, buurtgidsen die op bezoek gaan bij nieuwe bewoners en een voortuinenproject. Tiwos ondersteunde onder andere de themiddag in de Kruidenbuurt, Kleur je Wijk, de Zorgvlied rommelmarkt, kerstmarkt in Noord, het Oogstfeest en kerstactiviteiten.	In samenwerking met gemeente, wijkorganisaties en Twern organiseren corporaties uiteenlopende ontmoetings-activiteiten, zoals flat-, buurt- en straatfeesten, ronde tafel-/portiekgesprekken, schoonmaakacties, barbecues, rommelmarkten, talentenjachten, voetbaltoernooien, buurtpromotie en ‘de Kruidenbuurt telt’.	8
<b>Convenant Wonen Tilburg 2010-2015</b>		
Tiwos voert om de 3 jaar leefbaarheidonderzoeken uit (Lemon en de veiligheidsmonitor van de gemeente). Het recente onderzoek toont aan dat de helft van de 30 buurten van Tiwos t.o.v. 2007 vooruit is gegaan, 2	Monitoring hoe buurten zich ontwikkelen middels instrumenten impuls wijken en Lemon.	7

<p>buurten zijn achteruitgegaan, terwijl de rest stabiel is gebleven. De beoordeling van Tilburgers over hun wijk was als volgt:</p> <p>2011: 7,3 2008: 7,2 2004: 7,1</p>		
<p>De MOM stond in 2010 grotendeels in het teken van positiebepaling over wat MOM wel en niet doet. In 2010 zijn al enkele grote (en kleinere) projecten als MOM@Work en Werkpoule Groenewoud ontwikkeld waarbij de MOM als aanjager, als versterker of verbinder een bijdrage heeft geleverd en die succesvol zijn voortgezet of uitgebouwd.</p>	<p>De MOM (Maatschappelijke Ontwikkelings Maatschappij) is opgericht in 2008 en heeft als katalysator in de wijk de belangrijke opdracht om leefbaarheid in de wijk te verbeteren en daardoor belemmeringen voor sociale stijging te slechten.</p>	7
<p>Met 'Hulpactie Tiwos' ondersteunde Tiwos kleinschalige projecten in ontwikkelingslanden. In 2008 en 2010 werd een initiatief van broeder Gerard ondersteund dat straatmeisjes in Haïti onderdak biedt. In 2009 steunde Tiwos projecten in Kenia en Congo. In 2011 is €17.000 overgemaakt aan Stichting Cardis in Ghana en Stichting Simama in D.R Congo, organisaties die ervoor zorgen dat gehandicapten een plaats in de samenleving krijgen.</p>	<p>Corporaties geven elk jaar aan wat en hoeveel hun maatschappelijke inzet is in €, fte's en resultaten.</p>	7
<p><b>Tilburg Akkoord convenant Wijkimpuls</b></p>		
<p>Sinds 2007 heeft Tiwos standaard in de bestekken opgenomen dat de aannemer stage-/ werk-ervaringsplaatsen moet opnemen in het project. In 2008 is gebleken dat dit in de praktijk moeilijk uitvoerbaar is, o.a. doordat werklozen al in een bemiddelingstraject van de UWV zaten. De bijdrage van Tiwos aan het bemiddelen van bewoners naar werk is toen zeer beperkt gebleven. In 2011 heeft Tiwos een start gemaakt met het project 'social return' waarbij leveranciers van Tiwos en collega-corporaties worden aangespoord om een zeker percentage van hun winst te gebruiken om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt met projecten mee te laten draaien.</p>	<p>Met het Tilburg Akkoord convenant Wijkimpuls wordt een extra impuls gegeven aan wijken die dit hard nodig hebben. Dit gebeurt in de vorm van een geconcentreerde aanpak, op thema's die het afgelopen jaar door bewoners zelf zijn benoemd: werk, inkomen en onderwijs. De deelnemende partijen verbinden zich door het sluiten van het akkoord aan de ambities van de impuls wijken:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. jongeren doen het goed op school en halen een diploma;</li> <li>2. elk huishouden heeft een kostwinner;</li> <li>3. inwoners leven boven de armoedegrens.</li> </ol>	7
<p>In 2011 is een leerlingenproject uitgevoerd voor binnenschilderwerk van portieken in het Westerpark door leerlingen van SchildersCool en het ROC, in samenwerking met Maas Schilderwerken. In totaal hebben 17 leerlingen</p>	<p>Met het Tilburg Akkoord convenant Wijkimpuls wordt een extra impuls gegeven aan wijken die dit hard nodig hebben. Dit gebeurt in de vorm van een geconcentreerde aanpak, op thema's die het afgelopen jaar door</p>	7

werkervaring opgedaan.	bewoners zelf zijn benoemd: werk, inkomen en onderwijs.	
<b>Convenant samenwerkingsverband aanpak hennepeteelt district Tilburg, 2011</b>		
Tiwos heeft in 2005 een Hennepconvenant gesloten samen met Tilburgse woningcorporaties, de gemeente, de regiopolitie, het Openbaar Ministerie Breda, Essent en Traverse.	De doelstelling van het samenwerkingsverband aanpak hennepeteelt is dat deelnemende partijen uitvoering geven aan een gezamenlijke, stringentere aanpak van de hennepeteelt.	8
<i>*De overige opgaven zijn opgenomen in het toetsingskader in de bijlage. Het eindoordeel is gebaseerd op alle opgaven zoals deze in het toetsingskader zijn verwerkt.</i>		
<b>Eindoordeel: ruim voldoende</b>		7,1*

Bron: PwC, 2012

- 162 Tiwos scoort ruim voldoende op het gebied van kwaliteit van wijken en buurten. Tiwos heeft in de visitatieperiode geïnvesteerd in bewonersparticipatie in het kader van herstructurering en grootonderhoud. Daarnaast heeft Tiwos een groot aantal projecten en initiatieven lokaal in Tilburg, maar ook in het buitenland gestimuleerd en gefinancierd, die een bijdrage hebben geleverd aan de sociale stijging en leefbaarheid.
- 163 In het kader van het Tilburg Akkoord heeft Tiwos samen met de gemeente Tilburg, TBV Wonen en WonenBreborg onderstaande afspraken gemaakt:
- Tot en met 1 maart 2019 stellen partijen minimaal € 9 miljoen beschikbaar ten behoeve van het realiseren van de genoemde ambities. De Gemeente draagt € 1 miljoen bij. De corporaties dragen gezamenlijk € 3 miljoen bij. Verder draagt de gemeente nog te verkrijgen (en deels geormerkte) middelen van de provincie Noord-Brabant en het Ministerie van WWI bij. Hierbij wordt er van uitgegaan dat provincie en ministerie samen minstens € 5 miljoen beschikbaar zullen stellen.
  - De bijdrage per corporatie bestaat uit een vast deel (€ 0,5 miljoen) aangevuld met een bijdrage afhankelijk van het aantal woningen van de betreffende corporatie in de vijf wijken. Hoe groter het aantal woningen in de vijf wijken, hoe groter de bijdrage.
  - Er komt één gemandateerde commissie die de aanvragen beoordeelt, toekent of afwijst. De commissie bestaat uit een vertegenwoordiging van elk van de drie corporaties en de Gemeente Tilburg. In de twee wijken waar de MOM actief is, heeft de MOM-manager een advies- en aanjaagfunctie. In de overige wijken, zal deze rol door de gebiedsteams ingevuld worden.
  - Ook vastzittende processen/projecten kunnen door de commissie losgetrokken worden. Hierover worden nog nadere afspraken gemaakt.
  - De aanvragen moeten passen binnen de intentie van de wijkimpulsplannen en een bijdrage leveren aan de daarin geformuleerde doelstellingen. Het betreft hierbij aanvragen voor nieuwe en/of aanvullende initiatieven waarvoor reguliere middelen onvoldoende aanwezig zijn of ontbreken
  - De werkwijze rondom de beoordeling van aanvragen en andere procedurele aspecten, worden in een nader te ontwikkelen huishoudelijk reglement vastgelegd. Het reglement vormt integraal
- 164 In het kader van het Tilburg Akkoord heeft Tiwos aan zijn verplichtingen gedaan en zijn aandeel genomen door diverse activiteiten uit te voeren.
- 165 Ook is Tiwos blijven inzetten op het aanpakken van hennepeteelt en het bieden van een aanspreekpunt aan alle bewoners door voldoende huismeesters aan te stellen.

## 4.7. Overige prestaties scoort goed

Tabel 4-7: oordeel overige prestaties

Feitelijke prestaties	Opgaven	Oordeel
<b>Convenant Wonen 2005-2010</b>		
Het Tiwos jaarverslag werd in 2008 en 2009 genomineerd voor de algemene jaarverslagprijs. In 2010 werd Tiwos genomineerd voor de themaprijs 'Verantwoorden over duurzaamheid'.	Corporaties geven elk jaar aan wat en hoeveel hun maatschappelijke inzet is in €, fte's en resultaten.	8
<b>Convenant Wonen Tilburg 2010-2015</b>		
Tiwos heeft in 2008 een imago-onderzoek uitgevoerd. Op alle onderdelen scoorden Tiwos boven de vastgestelde norm van 3,5. Bij huurders lag het overall gemiddelde van alle onderdelen op 3,67 en bij stakeholders op 3,63.	Andere vormen van communicatie. Met behulp van internet kan snel met veel bewoners gecommuniceerd worden. Dit kan overigens wel van invloed zijn op de kwaliteit (of intensiteit) van de communicatie en betrokkenheid.	7
<b>Eindoordeel: goed</b>		<b>7,5</b>

Bron: PwC, 2012

- 166 Op de overige prestaties scoort Tiwos goed door jaarlijks inzichtelijk te maken wat de maatschappelijke inzet is van Tiwos en hiervoor zelfs genomineerd te worden voor jaarverslagprijzen. Ook heeft Tiwos ingezet op het verbeteren van het eigen imago en heeft zich hiervoor ingezet door bewoners op verschillende manieren te bevragen.

---

## 5. *Tiwos presteert volgens haar belanghebbenden goed*

167 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Tiwos. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie. Allereerst wordt de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Tiwos toegelicht en worden, per onderdeel, de oordelen toegelicht.

### 5.1. *Aanpak oordeel belanghebbenden*

168 In totaal hebben 9 belanghebbenden meegewerkt aan de maatschappelijke visitatie. Met deze personen zijn face-to-face interviews afgenomen en in één geval een telefonisch interview. Een overzicht van de belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt, is opgenomen in bijlage F.

169 Het visitatiekader schrijft voor dat de belanghebbenden een oordeel toekennen op basis van de geleverde prestaties op vijf prestatievelden, te weten:

- a) huisvesting van de primaire doelgroep;
- b) kwaliteit woningen en woningbeheer;
- c) huisvesting doelgroep met specifieke huisvestingsbehoefte;
- d) investeren in vastgoed;
- e) kwaliteit wijken en buurt.

170 In de gesprekken met de belanghebbenden zijn niet alleen de geleverde prestaties, maar ook het proces van samenwerking belicht. Hierbij is gebruik gemaakt van de verschillende onderdelen van de beleidscyclus, te weten:

- a) missie en visie;
- b) inspraak, participatie en communicatie;
- c) beleidskeuzes en afwegingen;
- d) prestatieafspraken;
- e) resultaten (is ondergebracht bij de vijf te beoordelen prestatievelden);
- f) verantwoording.

171 Het oordeel is echter, conform de methodiek, gebaseerd op de cijfers die de belanghebbenden hebben toegekend op de vijf prestatievelden. In dit hoofdstuk wordt dan ook eerst ingegaan op de resultaten, waarna aanvullende informatie wordt gegeven over het oordeel van de belanghebbenden ten aanzien van het proces van samenwerking met Tiwos.

## 5.2. Presteren volgens belanghebbenden is goed

- 172 De belanghebbenden zijn zeer tevreden over de maatschappelijke prestaties van Tiwos. De score op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kan worden aangemerkt als een prestatie boven de norm. Belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van Tiwos met gemiddeld een 7,9. De volgende tabel bevat het oordeel over het maatschappelijk presteren van Tiwos per onderdeel.

Tabel 5-1: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per onderdeel

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,9
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,4
Huisvesting bijzondere doelgroepen	8,1
Investeren in vastgoed	7,8
Kwaliteit van wijken en buurten	8,2
<b>Eindoordeel: goed</b>	<b>7,9</b>

Bron: PwC, 2012

- 173 In de volgende tabel wordt het oordeel per belanghebbenden groep weergegeven.

Tabel 5-2: oordeel per belanghebbendengroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeente <sup>2</sup>	7,9
Huurdersvertegenwoordigers <sup>3</sup>	7,9
Zorg en welzijn <sup>4</sup>	8,1
Collega-corporaties <sup>5</sup>	7,3
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,8*</b>

Bron: PwC, 2012

\* Het aantal waarnemingen per groep verschilt, waardoor het gemiddelde van de groepen in de tabel afwijkt van het daadwerkelijk gemiddelde waarop het eindoordeel gebaseerd is

- 174 De belanghebbenden zijn zeer positief over de wijze waarop Tiwos invulling geeft aan haar maatschappelijke taak. Ze wordt gezien als een sterk sociale corporatie die niet alleen op de stenen, maar ook sterk op de mens gericht is. De oorsprong vanuit het gemeentelijk woonbedrijf wordt vaak nog aangehaald als onderbouwing voor de huidige taakopvatting. Tiwos heeft van alle corporaties het oudste bezit in de lastigste wijken. Dit brengt naast een fysieke ook een bepaalde sociale opgave met zich mee die Tiwos volgens haar belanghebbenden goed vervult. Haar inspanningen om de kwaliteit in wijken en buurten te verbeteren, wordt dan ook als zeer positief

<sup>2</sup> Gemeente Tilburg

<sup>3</sup> HBO Tiwos

<sup>4</sup> Kompaan & De Bocht, RIBW, MOM, Traverse en de Twern

<sup>5</sup> Wonen Breburg en TBV Wonen

beoordeeld. Tiwos wordt hier als bovenmatig actief gezien. Recent is een kentering zichtbaar waarbij Tiwos meer dan voorheen inzet op wederkerigheid en kijkt hoe men gezamenlijk tot resultaten kan komen.

- 175 Tiwos wordt gezien als een corporatie die sterk is gericht op haar eigen huurders en het bestaand bezit. Het is geen corporatie die veel investeert in vrije sector woningen en wordt dan ook vaak beschreven als een corporatie die dicht bij haar kerntaak is gebleven. Vastgoedinvesteringen zijn met name gericht op herstructurering van de eigen wijken. Hier investeert Tiwos op dit moment veel in middels een aantal grote herstructureringsprojecten. Met de focus op de eigen wijken onderscheidt Tiwos zich van de andere corporaties in Tilburg en wordt richting de omgeving de focus op eigen doelgroep duidelijk zichtbaar. Een aandachtspunt dat hierbij genoemd wordt, is de samenstelling van de wijken en buurten. Hier heeft Tiwos wel aandacht voor maar doordat het bouwen voor de eigen doelgroep overheerst, ziet men beperkt mogelijkheden om in te grijpen in de sociale samenstelling van wijken en buurten.
- 176 Kenmerkend voor Tiwos is ook de focus op de bijzondere doelgroepen en daarbij de complexe en hele kwetsbare bijzondere doelgroepen. Tiwos spant zich hier volgens haar belanghebbenden bovenmatig voor in en heeft de vermaatschappelijking van deze doelgroep hoog op de agenda staan. Een aandachtspunt hierbij is enerzijds de passendheid van woningen die beschikbaar worden gesteld voor deze doelgroep en anderzijds het effect dat de plaatsing van deze doelgroep heeft op wijken en bewoners hiervan.
- 177 Tiwos als samenwerkingspartner wordt positief beoordeeld door de belanghebbenden. De komst van de nieuwe bestuurder heeft een aantal positieve elementen met zich meegebracht, maar men is van mening dat de samenwerking met de oud bestuurders ook goed was. Wat veranderd is, is dat Tiwos meer dan voorheen oog heeft voor het gezamenlijke en stedelijk belang en meer openstaat voor vernieuwing. Het gevoel is dat men een meer liberale koers is gaan varen.

### 5.3. Huisvesten van primaire doelgroep scoort goed

- 178 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin Tiwos voldoende invulling geeft aan beschikbaarheid, betaalbaarheid en het bevorderen van eigen woningbezit. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep.

Tabel 5-3: oordeel per belanghebbendengroep huisvesten primaire doelgroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeente	8,0
Huurdersvertegenwoordigers	7,0
Zorg & welzijn	8,3
Collega-corporaties	7,5
<b>Eindoordeel: goed</b>	<b>7,7*</b>

Bron: PwC, 2012

\* Het aantal waarnemingen per groep verschilt, waardoor het gemiddelde van de groepen in de tabel afwijkt van het daadwerkelijk gemiddelde waarop het eindoordeel gebaseerd is

#### Gemeente

- 179 De gemeente is zeer tevreden over de inspanning van Tiwos op het gebied van het huisvesten van de primaire doelgroep. Van de corporaties in Tilburg heeft Tiwos hier ook de grootste opgave omdat zij de grootste groep lage inkomens onder haar huurders heeft. De huur van de woningen van Tiwos is relatief laag. Op dit moment worden deze naar boven bijgesteld maar Tiwos blijft ruim binnen de grenzen van de betaalbaarheid. In het



---

convenant tussen de gemeente en de corporaties zijn afspraken opgenomen over de minimale omvang van de kernvoorraad. Tiwos levert hier vanwege haar grote aandeel goedkope woningen een grote bijdrage aan.

- 180 Tiwos heeft een actieve bijdrage in het debat over de woonquote. Ze beseft zicht dat de huurprijs bezien moet worden vanuit de combinatie van de huurprijs en de energiekosten. Ze heeft daarbij concreet de uitspraak gedaan – samen met de andere corporaties - de komende 5 jaar 4.000 woningen aan te pakken om de energetische kwaliteit en daarmee de betaalbaarheid te verbeteren.
- 181 Tiwos wordt gezien als dé corporatie die de lagere inkomens een kans biedt in de koopsector. Zo is ze de aanjager geweest voor particulier opdrachtgeverschap voor lage inkomens. Ook past men Koopgarant toe.

### **Huurdersvertegenwoordiging**

- 182 De huurdersvertegenwoordigers zijn tevreden over de betaalbaarheid van de woningen. Bij mutatie gaan de huren omhoog maar deze blijven binnen het betaalbare segment, enkel met een hoger percentage maximaal redelijk. De huidige stand van zaken is dat 96% van het bezit zich in het betaalbare segment bevindt. Tiwos heeft richting de HBO ook uitgesproken dit te willen behouden.
- 183 De huurdersvertegenwoordigers hebben zorgen over de beschikbaarheid van woningen voor de lagere (€33.000-€38.000) en hogere middeninkomens (€38.000-€45.000). Deze mensen dreigen tussen wal en schip te vallen omdat zij volgens de nieuwe regels geen recht meer hebben op een sociale huurwoning, de vrije sector beperkt is qua omvang en te duur is en men zeer lastig financiering kan krijgen voor een koopwoning. Tiwos kent een sterke focus op de primaire doelgroep wat erg positief is, maar bouwt daarmee niet of heel beperkt voor de middeninkomens aldus de huurdersvertegenwoordigers. De HBO vindt het wel van belang dat hier aandacht voor is. Door Tiwos wordt dit probleem onderkend.

### **Zorg & welzijn**

- 184 De zorg- en welzijnsinstellingen zijn tevreden over de betaalbaarheid van de woningen van Tiwos. De woningen zijn voldoende betaalbaar voor de doelgroep van de zorg- en welzijnsinstellingen. Volgens de zorg- en welzijnsinstellingen heeft Tiwos in verhouding tot de andere corporaties de meeste woningen in het betaalbare segment. Ze spant zich ook actief in om het bestand voldoende betaalbaar te houden voor haar doelgroep. Hier ligt ook duidelijk de focus van Tiwos. Ze heeft een beperkte voorraad vrije sector woningen.
- 185 Tiwos heeft voldoende woningen beschikbaar voor de doelgroep van de zorg- en welzijnsinstellingen en is ook bereid een stap extra te zetten als dit nodig is. Tiwos realiseert zich dat sommige mensen buiten de boot vallen via Woning In Zicht (WIZ) en gaat dan op zoek naar een andere oplossing. Tiwos is de eerste van de Tilburgse corporaties die voor een dergelijke maatwerkoplossing openstaat indien nodig. Een volgende stap zou nog zijn om het aanbod voor de doelgroepen meer aan te laten sluiten bij de sociale infrastructuur die nodig is voor specifieke groepen cliënten. Het passend huisvesten lukt nog niet altijd. De belanghebbenden realiseren zich ook dat dit lastig is maar er is wel behoefte om in gezamenlijkheid te kijken hoe hier beter invulling aan gegeven kan worden.
- 186 De zorg- en welzijnsinstellingen zien dat Tiwos aandacht besteedt aan collectief en particulier opdrachtgeverschap waardoor huurders een eigen woning kunnen bouwen. Daarmee krijgt deze doelgroep een kans die ze anders niet heeft om hun eigen woonwensen te vervullen. Zo geeft Tiwos haar bewoners de ruimte om zelf hun woning te ontwerpen in Nieuw Jeruzalem.

### **Collega-corporaties**

- 187 Tiwos neemt haar opgave, het huisvesten van mensen die niet zelfstandig in woonruimte kunnen voorzien, heel serieus. Haar inspanningen ten aanzien van nieuwbouw, renovatie en het huurprijsbeleid zijn erop gericht om deze doelgroep zo goed mogelijk te bedienen. Tiwos is sterk gericht op de onderkant van de markt en gaat hier heel zorgvuldig mee om.

- 188 De oud bestuurders waren sterk gericht op het in standhouden van de betaalbaarheid van de voorraad en waren doordoor minder bereid de huurprijzen te harmoniseren. TBV Wonen en WonenBreborg hebben dit wel gedaan. Resultaat is dat de huurprijzen bij TBV Wonen en WonenBreborg rond de 80-85% maximaal redelijk zijn en bij Tiwos rond de 65% maximaal redelijk. Een nadeel van deze lage huurprijzen is dat het voor huurders lastiger is om door te stromen omdat de kloof groot is. Een andere keerzijde van de lage huurprijzen van Tiwos is dat huurders lang blijven zitten wat de doorstroom beperkt. De nieuwe bestuurder heeft richting haar collega-corporaties aangegeven dat het vasthouden van de huurprijzen op 65% maximaal redelijk in deze tijd niet meer haalbaar is en heeft uitgesproken nog meer te gaan harmoniseren.
- 189 Tiwos wordt gezien als een 'late follower' wat betreft het stimuleren van eigen woningbezit middels de verkoop van bestaande huurwoningen. Voorheen vond men het niet passend om sociale woningen te verkopen. Inmiddels is er een grotere bereidheid om bestaande woningen te verkopen. Echter doordat men hier later dan de andere corporaties mee is gestart, heeft Tiwos beperkter kunnen profiteren van de extra inkomsten die met verkoop gerealiseerd konden worden.

## 5.4. *Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort ruim voldoende*

- 190 Het onderdeel kwaliteit woningen en woningbeheer geeft een oordeel over de woningkwaliteit, de kwaliteit van de dienstverlening en de investeringen in energie & duurzaamheid naar de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep.

Tabel 5-4: oordeel per belanghebbendengroep kwaliteit woningen en woningbeheer

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeente	7,0
Huurdersvertegenwoordigers	7,5
Zorg & welzijn	7,8
Collega-corporaties	6,7
<b>Eindoordeel: ruim voldoende</b>	<b>7,3*</b>

Bron: PwC, 2012

\* Het aantal waarnemingen per groep verschilt, waardoor het gemiddelde van de groepen in de tabel afwijkt van het daadwerkelijk gemiddelde waarop het eindoordeel gebaseerd is

### Gemeente

- 191 Tiwos heeft relatief oud bezit waardoor de woningen een andere gebruikerskwaliteit hebben dan die van collega-corporaties. Het onderhoudsniveau wordt als goed beoordeeld maar investeringen in een oudere woning leiden uiteindelijk toch tot een ander kwaliteitsniveau dan investeringen in nieuwer bezit.
- 192 De gemeente beoordeelt de dienstverlening van Tiwos als goed. Tiwos past het wijkgericht werken toe waarbij er veel contactpersonen van Tiwos aanwezig zijn in de wijken (huismeesters en woonconsulenten). Dit zorgt voor een goede mate van toegankelijkheid voor de huurders. De klantgerichtheid wordt daarmee als hoog beoordeeld.

### Huurdersvertegenwoordiging

- 193 Tiwos heeft het oudste bezit in Tilburg. De HBO vindt de woningen kwalitatief echter goed op orde, daar waar nodig wordt gerenoveerd met veel aandacht voor energie en duurzaamheid. Men is positief over de manier

---

waarop energetische maatregelen worden toegepast. Bij renovaties wordt ook goed gekeken waar behoefte aan is in de markt in relatie tot de demografische ontwikkelingen. Daardoor sluit Tiwos goed aan op de markt vraag.

- 194 Huurders zien Tiwos als een prettige verhuurder. De HBO is tevreden over de dienstverlening van Tiwos. Er is een klantvolgsysteem dat op een goede manier wordt toegepast. Medewerkers zijn voldoende op de hoogte van relevante zaken. Wanneer er klachten zijn worden deze snel opgepakt. Het is ongebruikelijk dat een klachtvolgling lang op zich laat wachten.
- 195 Er is sprake van sterke mate van persoonlijke omgang tussen Tiwos en haar huurders. Tiwos stelt hiervoor ook expliciet formatie beschikbaar. Met de buurtbeheerder in de wijken is er een goed eerste aanspreekpunt voor bewoners.

### Zorg & welzijn

- 196 Tiwos is relatief sterk vertegenwoordigd in de kwetsbare wijken van Tilburg en heeft een bezit dat hierbij aansluit: eenvoudig maar wel goed op orde. Tiwos heeft ook een moeilijke voorraad vanwege deze vele oude woningen en is op dit moment druk met diverse herstructureringsprojecten om haar bezit te verbeteren. De vorige bestuurder was zelf architect en stelde daarom hoge eisen aan renovatie, hij wilde altijd iets meer dan standaard waarbij het esthetische aspect ook zwaar meewoog. De huidige bestuurder sluit nog meer aan bij de wensen van de bewoners.
- 197 Er is naar de mening van de zorg- en welzijninstellingen sprake van een goede dienstverlening richting huurders door het aanbod van huismeester. Hierdoor is Tiwos in staat om klachten en vragen op te pakken en daar waar nodig ook professionele ondersteuning in te zetten. Er is ook sprake van een laagdrempelige dienstverlening en volkse manier van benadering die past bij de huurders van Tiwos. De medewerkers van Tiwos zijn ook een goede weerspiegeling van de Tilburgse samenleving. Ook richting de zorg- en welzijnsinstellingen wordt de dienstverlening als goed beoordeeld. Tiwos heeft sinds kort een persoon die fungeert als contactpersoon voor de bijzondere doelgroepen. Dit wordt als zeer positief ervaren omdat er zo een vast aanspreekpunt is die op de hoogte is van relevante zaken.
- 198 Tiwos is zich ervan bewust dat de energiekosten relatief hoge maandelijkse kosten met zich meebrengen voor de huurders. Om de woonlasten te kunnen beïnvloeden, investeert men in energie en duurzaamheid.

### Collega-corporaties

- 199 Tiwos heeft relatief veel oud bezit, dit nog vanuit de historie van het gemeentelijk woningbedrijf. Door de combinatie van de leeftijd van het bezit, het type huurders (relatief sociaal zwak) en de ligging van het bezit in de impuls wijken van Tilburg (Tiwos heeft hier relatief veel bezit) is het bezit relatief zwak. De (onderhouds)opgave is daarmee ook groot. Ondanks de inhaalslagen die al gemaakt zijn, blijft er nog een behoorlijk opgave over voor Tiwos de komende jaren.
- 200 Er is een groot verschil merkbaar in de manier waarop renovaties worden aangepakt. Er zijn hoge pieken in uitgaven maar ook projecten waar minimaal wordt geïnvesteerd terwijl daar meer benodigd is. Het verdient naar de mening van de collega-corporaties aanbeveling om in het vastgoedbeleid de pieken en dalen eruit te halen en een meer eenduidige lijn te kiezen ten aanzien van het niveau van renovatie en onderhoud. Op deze manier blijft de gehele voorraad op een gelijkwaardig en duurzaam niveau. Zichtbaar is dat de nieuwe bestuurder een meer pragmatische benadering heeft ten aanzien van renovaties en kritischer kijkt naar de kosten van renovaties. De prijs is meer dan voorheen een factor geworden ten opzichte van het esthetische aspect.
- 201 Gezien de leeftijd van het bezit en daarmee samenhangend de lage energetische kwaliteit van woningen is Tiwos in staat om grote slagen te maken met relatief beperkte middelen. Dit doet ze door middel van verbeterprogramma's waarbij intensief wordt gekeken naar de woonlastenproblematiek.

## 5.5. Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort goed

- 202 Het onderdeel huisvesting van bijzondere doelgroepen gaat in op de prestaties van Tiwos op het gebied van wonen en zorg ten behoeve van ouderen, bewoners met een lichamelijke of geestelijke beperking en overige personen die zorg, begeleiding of speciale eisen nodig hebben voor hun woning. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep.

Tabel 5-5: oordeel per belanghebbendengroep huisvesten bijzondere doelgroepen

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeente	8,5
Huurdersvertegenwoordigers	7,0
Zorg & welzijn	8,6
Collega-corporaties	7,3
<b>Eindoordeel: goed</b>	<b>7,9*</b>

Bron: PwC, 2012

\* Het aantal waarnemingen per groep verschilt, waardoor het gemiddelde van de groepen in de tabel afwijkt van het daadwerkelijk gemiddelde waarop het eindoordeel gebaseerd is

### Gemeente

- 203 Vanuit het woonruimteverdeelsysteem zijn met de drie corporaties afspraken gemaakt over de huisvesting van de 'reguliere' bijzondere doelgroepen zoals statushouders. Voor de doelgroepen die daar niet onder vallen is door de jaren heen een natuurlijk verdeling ontstaan tussen de corporaties. Tiwos huisvest met name de complexe bijzondere doelgroepen (dak- en thuislozen, GGZ cliënten en multiprobleem cliënten). De totstandkoming van Tiwos vanuit het gemeentelijk woonbedrijf speelt hierin een rol. Bij de verzelfstandiging heeft Tiwos veel panden in haar vastgoedportefeuille meegekregen die zich lenen voor de huisvesting van deze doelgroepen.

### Huurdersvertegenwoordiging

- 204 Tiwos huisvest meer bijzondere doelgroepen dan strikt genomen noodzakelijk is vanuit de afspraken in WIZ verband. De HBO vindt het positief dat Tiwos zich inzet voor de bijzondere doelgroepen maar er is aandacht nodig voor de clustering hiervan. Dit kan leiden tot problemen in wijken.
- 205 Naast het huisvesten van bijzondere doelgroepen in specifieke woonvormen stelt Tiwos ook woningen beschikbaar waarbij mensen zelfstand met sociale begeleiding in de wijk kunnen wonen. In de praktijk komt veel van deze begeleiding of overlast echter bij de burens terecht. Omdat Tiwos telkens dezelfde woningen beschikbaar stelt worden bepaalde huurders daarom langdurig belast. Dit is niet wenselijk. De toewijzing zou meer verspreid moeten plaatsvinden.
- 206 De prestaties op dit onderwerp is naar de mening van de huurdersvertegenwoordigers goed omdat Tiwos meer doet dan van hen verwacht wordt. Vanuit de huurders heeft dit echter ook een keerzijde. Van belang is dat Tiwos hier ook voldoende aandacht voor heeft.

### Zorg & welzijn

- 207 Tiwos heeft van de drie corporaties het meeste oog voor de complexe doelgroepen en is bereid ook mensen met zware problematieken te huisvesten. Tiwos richt zich bij het huisvesten van de bijzondere doelgroepen het meeste op die mensen die zich echt aan de onderkant van de samenleving bevinden. Daar is veel waardering

voor, de zorg- en welzijnsinstellingen beseffen dat dit voor de ‘reguliere’ huurders een gevoelige keuze kan zijn. Tiwos is echter bereid hier stelling in te nemen en deze keuze ook te verdedigen. Tiwos beseft goed dat het passend huisvesten van de bijzondere doelgroepen een inspanning van zowel zorg- en welzijn als de corporatie vraagt.

- 208 Een aandachtspunt dat de zorg- en welzijnsinstellingen zien, is de afstemming over de plaatsing van bijzondere doelgroepen. Het komt nu voor dat er concentraties ontstaan van bijzondere doelgroepen in wijken wat niet wenselijk is. Hier is meer aandacht voor nodig en vervolgens dient ook gekeken worden hoe deze mensen meer verspreid gehuisvest kunnen worden.

### Collega-corporaties

- 209 Tiwos doet meer dan hetgeen nodig is vanuit de afspraken die in het kader van de WIZ zijn gemaakt. Ook huisvest ze meer complexe bijzondere doelgroepen in verhouding tot de andere corporaties.
- 210 Tiwos staat van de drie corporaties het dichtst bij het welzijnswerk en neemt ook zelf een rol in de aanpak van sociaal maatschappelijke problematiek. Met de nieuwe bestuurder stelt de corporatie zich wel vaker de vraag of deze dichte nabijheid bij het welzijnswerk onderdeel moet zijn van de taken van de corporatie.

## 5.6. Investeren in vastgoed scoort goed

- 211 Dit onderdeel gaat in op de prestaties van Tiwos ten aanzien van vastgoedinvesteringen. Het betreft activiteiten op het gebied van nieuwbouw, sloop, verbetering bestaand bezit, investeringen in maatschappelijk vastgoed en verkoop van woningen. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende.

Tabel 5-6: oordeel per belanghebbendegroep investeringen in vastgoed

Belanghebbendegroep	Oordeel
Gemeente	8,0
Huurdersvertegenwoordigers	9,0
Zorg & welzijn	7,5
Collega-corporaties	7,5
<b>Eindoordeel: goed</b>	<b>8,0*</b>

Bron: PwC, 2012

\* Het aantal waarnemingen per groep verschilt, waardoor het gemiddelde van de groepen in de tabel afwijkt van het daadwerkelijk gemiddelde waarop het eindoordeel gebaseerd is

### Gemeente

- 212 Tiwos is met name actief in de herstructurering van bestaande gebieden en zeer beperkt tot niet in uitbreidingslocaties. In de bestaande gebieden maakt Tiwos bewuste afwegingen wat ze renoveert en in stand houdt voor de doelgroep en waar ze sloopt en terugbouwt voor een andere doelgroep.
- 213 Bij herstructureringsprojecten is Tiwos continue aanwezig om te zorgen voor een goede begeleiding. In de planvorming bij herstructurering wordt veel aandacht besteed aan de inspraak van huurders. Zo is er bij de herstructurering van de Vogeltjesbuurt een belangrijke rol voor de huurders belegd in het gehele proces.
- 214 Het maatschappelijke vastgoed in Tilburg is vrijwel volledig eigendom van de gemeente. Hierin investeert Tiwos nauwelijks tot niet.

---

## Huurdersvertegenwoordiging

- 215 Tiwos is niet gericht op grote ontwikkelingsprojecten waarbij ook marktconforme koop en vrije sector woningen worden ontwikkeld. Ze doen wel wat combinatieprojecten maar dan altijd in samenwerking met commerciële partners. Combinatieprojecten hebben voor Tiwos als primaire doel om te komen tot een meer optimale samenstelling van wijken en buurten en worden niet geïnitieerd als middel om extra inkomsten te genereren. De eigen focus ligt op het herstructureren van de sociale voorraad.
- 216 Een aandachtspunt bij renovaties is de informatievoorziening naar bewoners. De meeste problemen bij renovaties ontstaan bij de opname van hetgeen er in de woning moet gebeuren. Bewoners hebben hierbij een kennis- en informatieachterstand ten opzichte van de mensen (projectleider Tiwos en/of aannemer) die de opname doen. Van belang is om de tijd te nemen met de bewoners om het huis door te lopen en goed uit te leggen wat er gaat gebeuren. Een renovatie is ingrijpend voor bewoners, dit besef moet voldoende aanwezig zijn.

## Zorg & welzijn

- 217 Tiwos heeft het grootste aandeel woningen in de sociale huur in vergelijking met andere corporaties. Ze is altijd voorzichtig/terughoudend geweest ten aanzien van commerciële projecten. De focus ligt op de stad Tilburg en de wijken waar Tiwos bezit heeft om daar de woningen te verbeteren voor bestaande huurders en de sociale huisvesting verder te ontwikkelen. Men is minder actief in uitbreidingsgebieden. In haar investeringen blijft Tiwos dicht bij haar kerntaak. Dit kan zowel positief als negatief worden uitgelegd. Positief omdat de prioriteit van een corporatie de sociale woningbouw is. Minder positief omdat Tiwos hiermee de kans heeft gemist geld te verdienen dat vervolgens weer voor sociale projecten kon worden ingezet. Maar dit laatste brengt ook risico's met zich mee die Tiwos niet heeft genomen.
- 218 De zorg- en welzijnsinstellingen zien een accent op herstructurering in plaats van nieuwbouw op uitbreidingslocaties. Er wordt veel geïnvesteerd in het opknappen van de naoorlogse wijken. Grote projecten zijn: Goeseind/Hoefstraat, Trouwlaan/Uitvindersbuurt en Jeruzalem. Als een van de argumenten voor de focus op herstructurering wordt gegeven de financiële middelen die Tiwos heeft. Deze zouden beperkter zijn dan die van andere corporaties. Tiwos heeft zich vervolgens een jas aangemeten die past bij de beschikbare middelen.
- 219 Bij de herstructurering van gebieden wordt goed nagedacht over het de sociale leefbaarheid bij het ontwerp en de samenstelling van de wijk. Tiwos kijkt bij herstructurering wat nodig is voor een wijk qua samenstelling van het bezit. Zo is er in Nieuw-Jeruzalem bewust gekozen om koop- en huurwoningen te ontwikkelen voor hoger opgeleiden en kunstenaars om zo een andere samenstelling van de wijk te krijgen.

## Collega-corporaties

- 220 Tiwos kent een sterke concentratie van haar bezit in een de impuls wijken van Tilburg. Daardoor heeft zij hier een grote verantwoordelijkheid ten aanzien van de herstructureringsopgave aldaar.
- 221 Men heeft bij de herstructurering van wijken oog voor een gedifferentieerde samenstelling van het bezit maar het bouwen voor de eigen doelgroep overheerst aldus de collega-corporaties. Er wordt met veel gevoel gekeken hoe men de bestaande situatie voor huurders zoveel mogelijk kan verbeteren in plaats van dat de focus ligt op het realiseren van een andere samenstelling. De collega-corporaties geven aan dat er voldoende aandacht moet zijn voor de samenstelling van de wijken en buurten. Door de focus op renovatie in plaats van sloop met vervangende nieuwbouw zijn er echter minder mogelijkheden voor Tiwos om de samenstelling van wijken en buurten te beïnvloeden. Dit terwijl een belangrijke opgave in Tilburg is om divergentie in de stad te voorkomen. Tilburg is een dorpenstad waarbij inwoners zijn gericht op de wijk waar ze in wonen. Bij mutatie is er bij 80-90% sprake van een verhuizing binnen de wijk. Het resultaat is dat de divergentie in kwaliteit tussen wijken en buurten fors is.

- 222 De collega-corporaties merken op dat Tiwos in beperkte mate duurdere woningen (vrije sector verhuur en verkoop) gerealiseerd heeft waardoor de mogelijkheid om vermogen op te bouwen minder is geweest. De focus ligt op de bouw voor de eigen doelgroep. Het beeld is dat de inspanningen die Tiwos op dit moment pleegt ten aanzien van herstructurering het maximaal mogelijke zijn gezien de financieel beschikbare middelen. De focus op de doelgroep is daarmee volgens de collega-corporaties niet alleen vanuit beleid maar ook financieel ingegeven.
- 223 De nieuwbouwkwaliteit van de woningen wordt als goed beoordeeld. Er wordt goed nagedacht over het ontwerp van een buurt en goed gekeken naar de duurzaamheid van projecten. Er wordt niet modisch gebouwd.

## 5.7. *Kwaliteit van wijken en buurten scoort goed*

- 224 Dit onderdeel beoordeelt de resultaten van Tiwos op het gebied van leefbaarheid, vitale wijken en buurten en sociale stijging. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep.

Tabel 5-7: oordeel per belanghebbendengroep kwaliteit van wijken en buurten

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeente	8,0
Huurdersvertegenwoordigers	9,0
Zorg & welzijn	8,2
Collega-corporaties	7,8
<b>Eindoordeel: goed</b>	<b>8,3*</b>

Bron: PwC, 2012

\* Het aantal waarnemingen per groep verschilt, waardoor het gemiddelde van de groepen in de tabel afwijkt van het daadwerkelijk gemiddelde waarop het eindoordeel gebaseerd is

### Gemeente

- 225 In het Tilburg Akkoord zijn 5 gebieden aangewezen die een impuls nodig hebben conform de Vogelaaraanpak. Tilburg heeft echter geen Vogelaar gelden gekregen. Hiervoor heeft men zelf de middelen beschikbaar gesteld en diverse samenwerkingsverbanden opgericht. Tiwos levert hier een belangrijke bijdrage aan en zet zich bovengemiddeld in voor de kwaliteit van wijken en buurten omdat ze verder kijkt dan alleen de stenen, ze redeneert vanuit hetgeen nodig is voor een goede kwaliteit van wijken en buurten.
- 226 Bij herstructurering wordt sterk ingezet op sociale programma's. De contacten die er bij dergelijke projecten zijn met bewoners worden gebruikt om te inventariseren of en zo ja welke problemen er zijn.

### Huurdersvertegenwoordiging

- 227 De HBO heeft een analyse gemaakt waaruit blijkt dat het aantal fte in relatie tot het aantal vhe conform de benchmark van het CFV hoog is. Bij een nadere bestudering van de cijfers blijkt dit met name gelegen te zijn in het aantal medewerkers dat Tiwos inzet op het gebied van leefbaarheid. Tiwos is in sterke mate gericht op de huurder als mens en onderneemt diverse initiatieven om haar huurders zo goed mogelijk te ondersteunen en verder te helpen.

---

## Zorg & welzijn

- 228 Tiwos is sterk aanwezig in de volkswijken van Tilburg. Dit zijn tevens de overwegend sociaal zwakkere wijken waarbij werkloosheid en opvoedingsproblemen sterk spelen. Sociale stijging faciliteren voor mensen in de wijken wordt gezien als een belangrijk speerpunt van Tiwos. Het sociale aspect speelt dan ook altijd een rol naast het fysieke. Er is een basaal, praktisch en pragmatisch besef dat het bij ontwikkelingen ook van belang is dit sociale aspect mee te nemen. Tiwos neemt initiatief, faciliteert bewoners in het organiseren van activiteiten en projecten en stelt materiaal beschikbaar.
- 229 Tiwos is een voortrekker ten aanzien van het verbeteren van de kwaliteit in wijken en buurten. De keerzijde is dat Tiwos vanuit haar gedrevenheid moeilijk nee kan zeggen. Ten opzichte van voorheen wordt echter wel meer nagedacht over wat men wel en niet doet. Men realiseert zich dat er te snel ja werd gezegd. Er wordt nu meer gekeken hoe vanuit de core business van de corporatie verbinding kan worden gezocht met andere partijen die ook hun bijdrage kunnen leveren. De ambities worden daarmee niet losgelaten maar er wordt gekeken hoe deze gezamenlijk kunnen worden opgepakt. Daarvoor heb je een actieve instelling nodig. Partijen komen elkaar continue tegen voor zaken die de randen van ieders domein raken. Tiwos levert een belangrijke rol in het verbinden van deze partijen om tot een gezamenlijke oplossing te komen en gaat in vergelijking met voorheen minder snel op de stoel van een ander zitten.
- 230 Een aandachtspunt is echter nog wel het tempo van Tiwos en de mogelijkheid en tijd die men anderen moet bieden om aan te kunnen haken. Tiwos neemt veel zelf het initiatief en wil ook binnen een bepaalde tijd resultaten bereiken. Hierdoor vindt ze niet altijd aansluiting met andere partijen waardoor ze de zaken toch weer zelf oppakt.

## Collega-corporaties

- 231 Omdat Tiwos sterk vertegenwoordigd is in de impuls wijken heeft ze hier een behoorlijke opgave, ook op sociaal vlak. De sociale cijfers in deze wijken zijn drie keer lager dan het stedelijke gemiddelde. Tiwos werkt heel hard aan de opgave om de leefbaarheid in haar wijken te verbeteren en is daarbij actief op een breed vlak van activiteiten. Vanuit het Tilburg Akoord zijn ook afspraken gemaakt ten aanzien van de inspanningen op het gebied van leefbaarheid. Tiwos doet echter meer dan dat en kiest voor sociale investeringen vanuit haar visie en historie. De legitimiteit voor leefbaarheidsinvesteringen zit in de opgave van Tiwos die is ingegeven door de samenstelling van haar doelgroep en bezit.
- 232 Recent is wel een verandering gekomen in de houding van Tiwos en zet men meer in op wederkerigheid. Tiwos spreekt anderen (o.a. huurders) aan op de verantwoordelijkheid die ook zij hebben en pakken zaken meer in gezamenlijkheid op.

## 5.8. Beoordeling samenwerkingsproces

- 233 In de gesprekken met de belanghebbenden zijn niet alleen de geleverde prestaties maar ook het proces van samenwerking te belichten. Hiervoor worden de volgende onderwerpen van de beleidscyclus uitgewerkt:
- missie en visie;
  - inspraak, participatie en communicatie;
  - beleidskeuzes en afwegingen;
  - prestatieafspraken;
  - verantwoording.



---

## Missie en Visie

- 234 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Tiwos overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden.
- 235 Belanghebbenden zien Tiwos als de meeste sociale van de corporaties in Tilburg. Het is de corporatie die het dichtst bij zijn oorspronkelijke opdracht is gebleven (het huisvesten van kwetsbare mensen met lage inkomens) en het meest consequent invulling geeft aan die verantwoordelijkheid. De kerntaak ziet men als de woning maar vanuit daar wil men ook aan andere aspecten een bijdrage leveren. Tiwos kijkt breder dan enkel de woonomstandigheden van haar huurders. Men wil de mensen helpen. Wonen wordt daarbij gezien als een voorwaarde voor verdere ontwikkeling. Deze verdere ontwikkeling wordt gestimuleerd door een veelheid aan sociale investeringen gericht op sociale stijging. De taakopvatting wordt als breed gezien en gaat volgens de belanghebbenden ook het breedst van de alle corporaties in Tilburg. Tiwos zoekt soms dan ook de randen van het werkdomein op. Dit wordt echter passend geacht, gezien het type huurder, de historie en de samenstelling van het bezit.
- 236 Naast de primaire doelgroep is Tiwos er ook nadrukkelijk voor de bijzondere doelgroepen. Ze richt zich daarbij op de hele kwetsbaren. Dat zegt ze niet alleen met woorden maar blijkt ook uit de financiële middelen die ze hiervoor beschikbaar stelt. Tiwos wordt gezien als een maatschappelijk bewogen organisatie die de vermaatschappelijking van de bijzondere doelgroepen hoog op de agenda heeft staan.
- 237 Veel van de belanghebbenden benadrukken ook dat de historie een speelt rol bij taakinvulling, Tiwos komt voort uit het gemeentelijk woningbedrijf, heeft daarmee het oudste en goedkoopste bezit en kent vanuit daar een sterke focus op de échte primaire doelgroep met de laagste inkomens.

## Inspraak, participatie en communicatie

- 238 Het onderdeel inspraak, participatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Tiwos samenwerkt met andere partijen, de mate waarin Tiwos belanghebbenden betreft bij de beleidsontwikkeling en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie.
- 239 De belanghebbenden beoordelen de samenwerking met Tiwos als goed. Deze was al goed met de oude bestuurders maar is met de komst van de nieuwe bestuurder nog beter geworden. Er is een sterkere focus gekomen op samenwerking, vernieuwing en het gezamenlijk belang. Tiwos redeneert vanuit het stedelijke belang in plaats van enkel het eigen belang en zoekt vanuit daar heel natuurlijk de samenwerking met anderen. Ze begrijpt dat andere partijen hun eigen belangen hebben die zij ook intern moeten verdedigen en weet deze belangen goed bij elkaar te brengen.
- 240 Belanghebbenden geven aan dat Tiwos verder dan andere corporaties is in het besef dat sommige zaken een gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn. Ze neemt hierin ook haar rol en weet anderen ook op een goede manier aan te spreken op hun verantwoordelijkheid.
- 241 Tiwos wordt gezien als initiatiefrijk in de samenwerking. Ze neemt het initiatief als zij zaken signaleert die op de agenda gezet moeten worden. Ze zijn goed in het doorvertalen van casuïstiek naar beleidsmaatregelen en weten dit ook op de agenda van andere partijen te krijgen en vervolgens de samenwerking op een goede manier te organiseren. Tegelijkertijd is men ook ontvankelijk voor ideeën van anderen.
- 242 Op het niveau van de huurdervertegenwoordiging is de mogelijkheid tot inspraak en participatie goed. Tiwos staat open voor inspraak van de HBO en deze voelt zich serieus genomen. De HBO wordt goed betrokken bij beleidsmatige zaken. Een discussiepunt op dit moment zijn de streefhuren. De discussie gaat met name om het tempo waarin wordt toegewerkt naar de maximaal redelijke huur. De HBO begrijpt dat het nodig is dat de

---

huurprijzen verhoogd worden maar vindt het niet wenselijk dat bij mutatie de huren in een keer naar het niveau van maximaal redelijk worden getrokken.

- 243 Op het niveau van de huurders wordt de inspraak bij herstructurering goed ingevuld. De betrokkenheid hier is gericht op de voorbereidingsfase, dit wordt op een goede manier georganiseerd door Tiwos. Zo heeft Tiwos het herstructureringstraject in de Vogelbuurt erg goed aangepakt. Het is een best moeilijke wijk wat tot veel problemen had kunnen leiden gedurende het proces. Tiwos heeft vanaf het begin een wijkwerker ingezet en een extern bureau ingeschakeld om het gehele proces goed te begeleiden. De bewoners zijn vanaf het begin betrokken bij de planvorming en er zijn ook goede gesprekken gevoerd over de financiële compensaties voor de aanpassingen die huurders hadden gedaan in hun woning. De bewoners zijn achteraf erg tevreden over het gehele traject en de financiële vergoeding die zij gehad hebben. Het is niet vanzelfsprekend dat dit in een dergelijke buurt gebeurt.
- 244 Een aandachtspunt is de inspraak bij renovaties en groot onderhoud. Bij renovatie en planmatig onderhoud is de sociale begeleiding heel belangrijk omdat dergelijke projecten een grote impact hebben op de leefomstandigheden van huurders. Er zijn voorbeelden waarbij dit heel goed gaat maar er zijn ook enkele projecten die niet goed zijn verlopen. Het vraagt continue aandacht om het belang van de bewoners te bewaken ten opzichte van dat van de aannemer.

## Beleidskeuzes

- 245 Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop Tiwos een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin Tiwos erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren.
- 246 Tiwos wordt gezien als een corporatie met een sterke sociale focus. Tiwos blijft sociaal investeren en blijft gericht op de eigen wijken en buurten. Tiwos investeert meer in sociale projecten dan maatschappelijk vastgoed of collectieve wijkvoorzieningen. Daarnaast legt men een sterke nadruk op emancipatie aldus de belanghebbenden. De verklaring en legitimiteit die hiervoor wordt gegeven is de samenstelling van de doelgroep, waarbij er op dit gebied nog een grote opgave ligt. Het wordt als een kracht gezien dat Tiwos verder kijkt dan enkel het vastgoed. Het is echter nog wel iedere keer zoekende waar ligt de grens van ieders verantwoordelijkheid en wie pakt wat op. Men geeft aan dat het steeds beter lukt om in gemeenschappelijkheid te kijken wat ieders taak is. Tiwos is steeds meer geënt op begeleiden in plaats van overnemen. Belanghebbenden ervaren dat Tiwos hier heel bewust over nadenkt.
- 247 Men ziet een duidelijke focus op eigen gebieden ten aanzien van investeringen in vastgoed. De focus ligt op de stad, op die gebieden waar Tiwos bezit heeft. Men is gericht op het eigen bezit en minder op uitbreiding. Tiwos is gericht op het doen van investeringen voor de doelgroep, zowel fysiek als sociaal. Ze is niet van het realiseren van nieuwbouw voor verkoop en het experimenteren met andere type woningbouw voor andere doelgroepen.
- 248 Het nieuwe beleidsplan geeft duidelijkheid in de koers van Tiwos. Met de roadshow over het nieuwe beleidsplan is de taakopvatting duidelijk naar voren gekomen en ook de presentatie middels een korte film en de uitgangspunten van het beleid op een A2 helpt in het brengen van scherpheid en duidelijkheid. De belanghebbenden geven aan dat de nieuwe focus ook vraagt om een interne verandingslag. De nieuwe focus is nog pril en niet altijd terug te zien in de dagelijkse gang van zaken. Het vraagt organisatorisch ook een inspanning en een verandering van mindset bij medewerkers om de nieuwe oriëntatie op het netvlies te krijgen.

## Prestatieafspraken

- 249 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Tiwos zich inspant voor het maken van prestatieafspraken en in welke mate Tiwos de gemaakte afspraken naleeft.

- 250 Tiwos wordt gezien als een betrouwbare samenwerkingspartner die haar afspraken nakomt. Tegelijkertijd is ze door de grote ambities die ze zichzelf oplegt niet altijd vermogend om haar intenties waar te maken. Het is van belang de afstand tussen de ambities en het vermogen deze te kunnen realiseren zo klein mogelijk te maken.
- 251 Men ervaart dat afspraken met de bestuurder altijd snel gemaakt kunnen worden en signalen die worden afgegeven bij de bestuurder worden ook goed opgepakt. De bestuurder bespreekt dit intern met zijn mensen en blijft vasthouden dat er op een goede manier opvolging aan wordt gegeven. Ook op het niveau van de huurders worden vragen en klachten snel opgepakt middels een klantvolgsysteem.

## Verantwoording

- 252 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de corporatie op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording aflegt over haar prestaties. Wordt aan de belanghebbende voldoende uitgelegd waarom er bepaalde keuzes in beleid/de samenwerking worden gemaakt?
- 253 Tiwos wordt ervaren als een open en transparante partij. Wanneer er informatie gevraagd wordt, wordt deze ook beschikbaar gesteld en er wordt veel openheid ervaren bij de bestuurder.

## 5.9. Adviespunten belanghebbenden

- 254 Naast de vaste onderwerpen uit het visitatiekader is aan de belanghebbenden ook gevraagd welke adviespunten zij Tiwos wil meegeven voor het verbeteren van haar (maatschappelijke) prestaties en de samenwerking. PwC benadrukt dat dit de meningen van de belanghebbenden zijn en geen adviespunten van PwC betreft. De adviespunten dienen ook altijd gewogen te worden binnen de totale beleidsvisie van de corporatie. Hieronder zijn de adviespunten van de belanghebbenden aan Tiwos opgesomd.

### Interne doorvertaling aangepaste koers

- Bewaak dat er geen congruentie ontstaat tussen de uitgezette koers en de vertaling daarvan in de organisatie. Ook de mensen in de wijk moeten weten waar Tiwos voor staat en daar naar handelen. In de praktijk blijkt dit nog niet altijd het geval te zijn.
- Van belang is dat de aangescherpte focus zoals neergezet in het beleidsplan ook intern landt. Bijvoorbeeld de verandering in houding dat Tiwos bewoners meer in hun eigen kracht wil zetten in plaats van zelf deze zaken voor mensen te organiseren vraagt een andere houding van medewerkers. Op dit moment laten medewerkers nog het 'overname' gedrag zien.

### Zorg voor voldoende aanhaking met anderen

- Meer kijken wat er al is en daar op aanhaken in plaats van zelf het initiatief tot dingen nemen. Tiwos kan eigenwijs zijn en dat is aan de ene kant positief omdat het karakter geeft maar heeft ook als resultaat dat men veel dingen zelf oppakt terwijl het beter kan zijn om bij bestaande ontwikkelingen en projecten aansluiting te zoeken.

### Meer eenduidigheid in vastgoedbeleid

- Kies in vastgoedbeleid voor investeringen die leiden tot een brede impact waarbij meer eenduidigheid is in de hoogte van investeringen (renovaties).

#### *Inspelen op politieke en demografische ontwikkelingen*

- Er is vanuit de politiek een beweging in gang gezet dat steeds meer mensen van de bijzondere doelgroepen terug moeten naar de wijk. Dit vraagt inzet van de corporaties en brengt ook een bepaald

---

risico met zich mee. De vraag is hoe Tiwos hiermee wil omgaan en welke rol ze daarbij wil vervullen. Welke keuzes gaat men maken ten aanzien van de huisvesting van bijzondere doelgroepen in de wijken? Als je moet kiezen vanwege de grote vraag, voor welke doelgroep kies je dan?

- Er ligt een grote opgave in de huisvesting van 55 plussers. Tiwos heeft nog een opgave in het levensloopbestendig maken van hun bezit. Ook dient een visie te komen op de manier waarop Tiwos ouderen langer in de wijk wil laten wonen.

*Oog voor de financiële positie*

- De focus op de eigen doelgroep ten aanzien van investeringen in vastgoed en de lage maximaal redelijke huur is goed maar heeft ook de keerzijde dat het veel onrendabele investeringen vraagt en lagere huuropbrengsten wat zijn effect heeft op de financiële positie van Tiwos.

## 6. *Tiws presteert ruim voldoende naar vermogen*

255 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen. Daarmee kan worden geoordeeld over de mate waarin Tiws presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie.

256 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a) Financiële continuïteit
  - a. Vermogenspositie
  - b. Kredietwaardigheid
  - c. Integrale kasstroomsturing
- b) Financieel beheer
  - a. Planning en controlcyclus
  - b. Treasury
- c) Doelmatigheid
- d) Vermogensinzet
  - a. Visie
  - b. Mogelijkheden verruiming vermogen
  - c. Maximalisatie

257 Door gebruik te maken van externe referenties en objectieve maatstaven, die zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raken, wordt geborgd dat de visitatie op dit onderdeel een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties en algemene branchegegevens mogelijk. Deze externe referentie komt ondermeer uit de rapportages van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (hierna: WSW), het Centraal Fonds Volkshuisvesting (hierna: CFV), Corporatie in Perspectief en de bij PwC beschikbare branchekennis.

258 Er is geen accountantscontrole uitgevoerd op de gepresenteerde financiële informatie.

### 6.1. *Presteren naar vermogen scoort ruim voldoende*

259 Het oordeel dat in dit hoofdstuk is weergegeven heeft betrekking op de jaren 2008 – 2011. In die periode heeft Tiws een groei doorgemaakt in haar interne beheersing en financieel beheer. Tiws heeft een heldere visie op haar financiële sturing. Kasstromen uit exploitatie moeten positief zijn maar er mag 'geen geld op de plank blijven liggen'. Voor een goede monitoring zijn gedurende de visitatieperiode financiële kengetallen toegevoegd en aangescherpt.

260 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore weer ten aanzien van presteren naar vermogen. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe.

261 Tabel 6-1: eendoordeel presteren naar vermogen

Onderwerp	Bevinding	Cijfer	Weging
Financiële continuïteit	Ruim voldoende	6,8	20%
Financieel beheer	Ruim voldoende	7,0	20%
Doelmatigheid	Ruim voldoende	6,9	20%
Vermogensinzet	Voldoende	6,3	40%
<b>Eendoordeel</b>	<b>Ruim voldoende</b>	<b>6,7</b>	

Bron: PwC, 2011

- 262 Tiwos beschikt over een gezonde financiële positie. Het bezit is ultimo 2010 (o.b.v. de bedrijfswaarde in de jaarrekening) voor circa 64% met vreemd vermogen gefinancierd. De loan to value bevindt zich de afgelopen jaren steeds op of onder dat niveau. Die ratio ligt daarmee rond of onder het gemiddelde in de sector. De interest dekkingsratio (operationele kasstroom t.o.v. rentelast) laat een wisselend beeld zien. Gemiddeld ligt deze ratio gedurende de visitatieperiode rond de 1,5. Maar door schommelingen in de onderhoudslasten kan deze ratio 0,4 hoger of lager liggen. Al met al is sprake een solide financiële basis voor de toekomst.<sup>6</sup>
- 263 In termen van financiële sturing hanteert Tiwos nadrukkelijk kasstromen. Maar door het ontbreken van een visie op waarde en vermogensontwikkeling wordt op onderdelen toch lager gescoord dan de financiële resultaten doen vermoeden. Veel van de wat lagere scores van Tiwos hebben betrekking op niet geformuleerde of vastgelegde doelstellingen. Veel informatie is beschikbaar en wordt ook wel gebruikt om achteraf te analyseren hoe Tiwos heeft gepresteerd. Door het ontbreken van doelstelling wordt echter vaak niet zichtbaar welke conclusies aan de benchmarks worden ontleend en hoe zal worden bijgestuurd. Aanscherping van het financieel beleid kan worden bereikt door het verder operationaliseren van financiële sturing, rendementseisen op investeringsbeslissingen en exploitatie. Hiertoe zijn in 2012 de eerste stappen gezet.
- 264 Per saldo presteert Tiwos naar vermogen en continuïteit gedurende de visitatieperiode (2008 – 2011) ruim voldoende.

## 6.2. Financiële continuïteit scoort ruim voldoende

- 265 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie haar financiële continuïteit voldoende gewaarborgd heeft, waardoor zij langdurig in staat is haar maatschappelijke functie te continueren. Het oordeel wordt gebaseerd op de vermogenspositie, de kredietwaardigheid en integrale kasstroomsturing.
- 266 De beoordeling van de vermogenspositie en de kredietwaardigheid is gebaseerd op de balans en resultaten tot en met 2011. In 2012 heeft een wijziging van kabinetsbeleid en een verhoogde saneringsbijdrage aan het CFV stevige impact op de financiële toekomst van woningcorporaties. Ten tijde van het verschijnen van dit rapport over de periode 2008 tot en met 2011, is het regeringsbeleid nog niet in detail uitgewerkt en kan het effect op de cijfers van Tiwos nog niet precies worden bepaald. Duidelijk is wel dat de voorgenomen verhuurdersheffing en saneringsbijdrage een aanslag vormen op de kasstromen van Tiwos. In combinatie met de nieuwe maximale huurgrens (4,5% van de WOZ-waarde) leidt dit tot de noodzaak van ingrijpen in de plannen van Tiwos.
- 267 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van de financiële continuïteit. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

<sup>6</sup> Gebaseerd op de cijfers uit de jaarrekeningen en Corporatie in perspectief tot en met 2011. Hierbij is geen rekening gehouden met de eventuele effecten van nieuw kabinetsbeleid met betrekking tot bijdragen aan de huurtoeslag en huurbeleid en/of saneringsbijdragen van het CFV.

Tabel 6-2: oordeel presteren naar financiële continuïteit

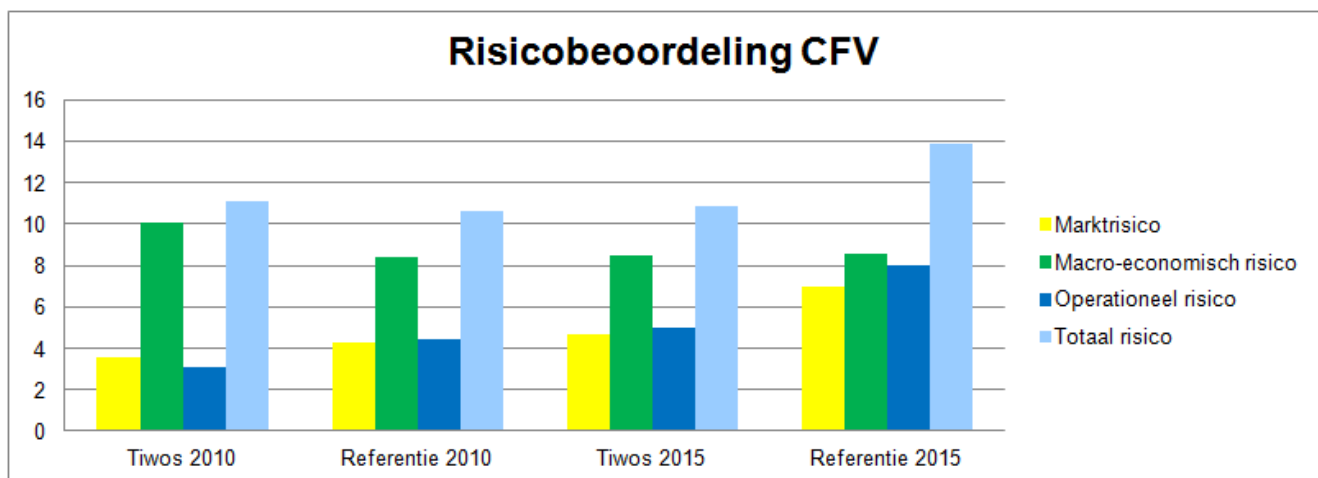
Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Vermogenspositie (oordeel CFV)	Ruim voldoende	7,0
Kredietwaardigheid (oordeel WSW)	Ruim voldoende	7,0
Integrale kasstroomsturing	Voldoende	6,4
<b>Eindoordeel</b>	<b>Ruim voldoende</b>	<b>6,8</b>

Bron: PwC, 2011

## Vermogenspositie (beoordeling CFV) scoort ruim voldoende

- 268 Het solvabiliteitsoordeel 2011 (verslagjaar 2010) van het CFV is positief. Op basis van de ingediende verantwoordingsinformatie concludeert het CFV dat het vermogen op balansdatum 31 december 2010 groter is dan het voor Tiwos vastgestelde risicobedrag plus vermogensbeklemming, wat tot het oordeel 'voldoende solvabiliteit' leidt. Dit betekent dat de corporatie aan haar verplichtingen kan voldoen.
- 269 Het CFV gaat in haar beoordelingsmethodiek uit van een benadering die is gebaseerd op 'Value at Risk'. Het vermogen van de corporatie wordt binnen de methodiek gebaseerd op een door het fonds voorgeschreven actuele waarde. Vervolgens wordt de meest waarschijnlijke ontwikkeling afgezet tegen een slecht weer scenario, waarbij markt-, operationele en macro-economische risico's worden afgewogen. Voor Tiwos ziet de ontwikkeling van de risico's er als volgt uit op basis van de cijfers 2010 – 2015:

270 *Figuur 6-1: ontwikkeling risico's*



Bron: CFV 2011 *Corporatie in Perspectief*

- 271 Het CFV schat in 2010 de risico's van Tiwos op totaalniveau iets hoger dan die van de referentiecorporatie. Maar het risicoprofiel is in 2015 aanzienlijk lager. Het belangrijkste verschil in 2010 zit in het hogere macro-economische risico terwijl het risicoprofiel in 2015 over de hele linie van risico's lager ligt. Blijkbaar ziet het CFV in 2010 een relatief hoog risico in de realisatie van de waarde van de bezittingen en schulden. Hierin speelt onder meer de ontwikkeling van de woningmarkt een rol.
- 272 Het totaalrisico vereist ultimo 2015 volgens de CFV systematiek een relatieve vermogenspositie van 10,9%. Tiwos heeft ultimo 2015 een volgens het CFV verwachte vermogenspositie van 14,2% van het balanstotaal. Het CFV geeft hierbij de A-status af.

- 
- 273 Naast het continuïteitsoordeel van de externe toezichthouder zal de corporatie zelfstandig een beredeneerde vermogensdoelstelling op basis van actuele waarde van het bezit (bedrijfswaarde) moeten formuleren. Daarmee wordt geborgd dat in continuïteit over voldoende vermogen kan worden beschikt. En er wordt een basis gelegd voor beleid over een maximale inzet van vermogen.
- 274 In het beleidsplan Hart voor Tilburg (2007 – 2011) formuleert Tiwos voor haar vermogen de doelstelling dat dit minimaal gelijk of hoger moet zijn dan het weerstandsvermogen zoals vastgesteld door het CFV. Dit wordt verder niet uitgewerkt noch concreet gemaakt. Wel wordt duidelijk gemaakt dat de focus ligt op de inzet van het maatschappelijke kapitaal. Bij eventuele knelpunten wordt gezocht naar duurzame financieringsvormen, zodat Tiwos in continuïteit kan voldoen aan haar investerings- en onderhoudsverplichtingen. Maar financiële overwegingen zijn, hoe belangrijk ook, volgend aan de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen. Voor de financieringsverhoudingen gelden de WSW-normen als kaders. Naast de inzet van vermogen streeft Tiwos naar positieve operationele kasstromen.
- 275 In de jaren 2008 – 2011 stijgt de Interest dekkingsratio van 1,3 naar 1,9. De loan to value op basis van de bedrijfswaarde van Tiwos daalt van 72 naar 62%. In combinatie met het oordeel van het CFV kan gesteld worden dat Tiwos een solide vermogenspositie heeft.
- 276 Op grond van het oordeel van het CFV over het vermogen, de Loan to Value en de Interest dekkingsratio scoort Tiwos ruim voldoende voor de vermogenspositie.

### Beschikbaarheid van middelen scoort ruim voldoende

- 277 Tiwos dient vanuit haar operationele kasstroom de rente plus 2% van de normatieve aflossingen (uitstaande leningpositie per 1 januari) te kunnen voldoen. Als daaraan wordt voldaan kan een lening met WSW-borging worden aangetrokken, ervan uitgaande dat het bedrag wordt aangewend voor bestedingen waarvoor het WSW-borging kan verlenen. Dit betekent daarom dat de Interestdekkingsratio op basis van WSW-systematiek groter dan 1 dient te zijn. Indien niet wordt voldaan, wordt door het WSW een nadere beoordeling uitgevoerd.
- 278 Op basis van de kasstroomprojecties wordt door het WSW een faciliteringsvolume bepaald. Het volume wordt door het WSW 'klaar gezet' voor de corporatie. De corporatie kan dus voor dat bedrag leningen door het WSW laten borgen. In het schrijven van 27 mei 2011 concludeert het WSW dat Tiwos onveranderd (net als alle jaren gedurende de visitatieperiode) kredietwaardig is. Het WSW heeft het faciliteringsvolume ter grootte van de financieringsbehoefte daarom vrijgegeven.
- 279 Tiwos de focus op kasstroomsturing nadrukkelijk in de organisatie ingebed. Op basis hiervan en het oordeel van de het WSW over de kredietwaardigheid presteert Tiwos voor de beschikbaarheid van middelen in het kader van de visitatie ruim voldoende.

### Kasstroomsturing scoort voldoende

- 280 Bij adequate financiële sturing wordt de sturing op kasstromen gekoppeld aan resultaat- en rendementsdoelstellingen, waardeontwikkeling van het bezit en vermogensontwikkeling op basis van de actuele waarde. Deze onderdelen zijn daarom aanvullend meegenomen in de beoordeling van de integrale kasstroomsturing.



Tabel 6-3: oordeel presteren naar integrale kasstroomsturing

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Kasstroomen	Ruim voldoende	7,0
Resultaat- en rendementsdoelstellingen	Onvoldoende	5,0
Rendement op investeringen	Voldoende	6,0
Waardeontwikkeling	Ruim voldoende	7,0
Vermogensontwikkeling	Ruim voldoende	7,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende</b>	<b>6,4</b>

Bron: PwC, 2011

281 Tiwos heeft een solide financiële positie onder meer als gevolg van een voorzichtige bedrijfsvoering. Er zijn geen grondposities aangekocht en de projectontwikkeling richt zich echt op de woningen voor de sociale voorraad. Qua sturing richt Tiwos zich vooral op de kasstromen maar rendement, waarde- en vermogensontwikkeling zijn ook benoemd in het beheersingskader. Het sturen op rendement is wel iets dat nog in ontwikkeling is.

### Kasstroomen scoren ruim voldoende

282 Het visitatiestelsel stelt de zichtbare sturing op kasstromen als basis voor de aansturing van de corporatie. Uitgangspunt daarbij is dat de corporatie jaarlijks haar risico's met behulp van scenario's die de financiële effecten op het vermogen weergeven analyseert. Dit zijn scenario's voor minimaal de komende 5 jaar waarin de omgevingsrisico's (Europa, btw et cetera) op de vermogenspositie en de kasstromen in kaart zijn gebracht voor:

- 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); en
- de verbindingen.

283 Sturing op kasstromen betekent dat gekeken moet worden naar de samenhang de drie primaire kasstromen:

- operationele kasstromen
- portfoliokasstromen
- financieringskasstromen

284 Het financiële beleid geeft richting aan de gewenste verhouding tussen de kasstromen en daarmee inzicht in de ruimte die bestaat om het gewenste maatschappelijke rendement te behalen.

285 Tiwos laat in de jaren 2008 – 2011 een consistent beeld zien van de kengetallen waarop wordt gestuurd. Rentedekkingsgraad en solvabiliteit (EV ten opzichte van balanstotaal) staan daarin centraal naast de noodzaak om te blijven voldoen aan de vereisten van CFV en WSW. In de begroting worden kasstromen uit exploitatie, portfolio en financiering uitgewerkt. Daarnaast worden scenario's uitgewerkt waarin de meerjarenprognose wordt afgezet tegen mogelijke rentestijgingen. Hiermee wordt de financierbaarheid en het renterisico in kaart gebracht en worden eventuele maatregelen om bijbehorende risico's af te dekken overwogen.

286 In de kwartaalrapportages stelt Tiwos op basis van de ontwikkeling van het bedrijfsresultaat en de (kasstroom)prognose daarvan naar jaareinde vast of de organisatie op koers ligt qua resultaat en liquiditeit.

287 Tiwos heeft zicht op de samenhang tussen de verschillende kasstromen en stuurt daarop. De corporatie scoort daarom ruim voldoende op kasstroomsturing.

---

## Resultaat- en rendementsdoelstellingen scoren onvoldoende

288 In het beleidsplan 2007 – 2011 Hart voor Tilburg zijn de normen of minimale uitgangspunten voor de financiering van Tiwos benoemd. Die zien op solvabiliteit, positieve operationele kasstroom, een financieringsruimte die minimaal gelijk is aan die van het WSW en een maximaal renterisico van 15%. Er worden geen uitspraken gedaan over de omvang van het resultaat of het rendement op vermogen cq. de middelen die in het vastgoed zijn belegd. De financiële sturing is niet geënt op rendement maar gericht op behoud of groei van vermogen (ten tijde van het vaststellen van het beleidsplan op basis van een historische kostprijs). Gedurende de visitatieperiode is Tiwos gaan waarden tegen bedrijfswaarde. Maar echte resultaat- of rendementsdoelstellingen werden niet benoemd. Tiwos scoort hierop daarom onvoldoende.

## Rendement op investeringen scoort voldoende

- 289 Als rendementseis voor te realiseren investeringen wordt in de sector vaak gebruik gemaakt van de interne rendementseis. De interne rendementseis wordt aangeduid als de IRR, ofwel de Internal Rate of Return. De IRR is de disconteringsvoet die benodigd is om de netto contante waarde van geprojecteerde kasstromen van een investering in vastgoed, gelijk te laten zijn aan de stichtingskosten van de investering zelf.
- 290 Tiwos stuurde bij aanvang van de visitatieperiode bij investeringsbeslissingen primair op de onrendabele top. Gedurende de visitatieperiode heeft de focus zich ontwikkeld richting kasstromen en inmiddels wordt vooral op basis van rendementen beoordeeld of een investering moet worden gedaan of niet. Daarbij worden voor de verschillende soort vastgoed (DAEB of niet-DAEB) verschillende rendement gehanteerd. Hierbij wordt in 2012 gebruik gemaakt van de IRR.
- 291 Het voordeel van de IRR, ten opzichte van de onrendabele top, is het feit dat bij een investeringsbeslissing een relatie wordt gelegd met de winstgevendheid van de exploitatie en dat binnen de IRR gemakkelijk kan worden gedifferentieerd naar soort vastgoed. De samenhang van de kengetallen in het financieel beleid verbetert het inzicht in de financiële effecten bij investeringsbeslissingen. Door de focus op de onrendabele top wordt geen gebruik gemaakt van de samenhang tussen de kengetallen.
- 292 De primaire focus van Tiwos op de onrendabele top, in relatie tot de investeringsruimte en het faciliteringsvolume, zorgt ervoor dat de corporatie binnen de kaders van het WSW en het CFV blijft. Gedurende de visitatieperiode is door het ontbreken van rendementsdoelstellingen in de besluitvorming, zoals de IRR, beperkt gebruik gemaakt van de samenhang met bijvoorbeeld het rendement uit exploitatie. Aan het eind van de visitatieperiode is dit wel of meer het geval geweest. Op grond daarvan scoort het onderdeel rendement op investeringen gedurende de visitatieperiode voldoende.

## Waarde- en vermogensontwikkeling scoort ruim voldoende

- 293 Voor een goede beheersing van de waarde van het vastgoed en de ontwikkeling van het maatschappelijke vermogen dat daarbij hoort, wordt zicht op de actuele waarde van het bezit noodzakelijk geacht. Voor woningcorporaties wordt de bedrijfswaarde (als contante waarde van toekomstige kasstromen) daarvoor het meest geëigend geacht.
- 294 Inmiddels mogen corporaties hun externe verslaggeving op basis van marktwaarde in verhuurde staat inrichten. In termen van waardebepaling geeft deze vorm van waarden de meest objectieve waarde. Het beleid van de corporatie wordt daarmee immers buiten beschouwing gelaten. Als het gaat om de beoordeling van de mate waarin de corporatie haar beleid heeft gerealiseerd, is de beleidswaarde, in het huidige speelveld voor financiële sturing de meest relevante waarde is. Deze waarde als uitkomst van geprojecteerde kasstromen is door de corporatie het meest beïnvloedbaar door middel van haar beleidskeuzes. Afgezet tegen bijvoorbeeld

de aeDex-waarde, als best practice voor vastgoedsturing, ontstaat daarbij een beeld van de maatschappelijk opgeofferde waarde.

- 295 Tiwos richt zich in haar financiële sturing op een minimale vermogens- of waardeontwikkeling gebaseerd op bedrijfswaarde. Tiwos scoort daarom ruim voldoende op dit onderdeel.

### 6.3. Financiële beheer scoort ruim voldoende

- 296 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie professioneel plant, checkt dat ze doet wat ze zich financieel voorneemt en bijstelt indien noodzakelijk. Tevens wordt de treasuryfunctie beoordeeld.
- 297 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van het financieel beheer. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 6-4: oordeel presteren naar financieel beheer

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Planning en controlcyclus	Ruim voldoende	7,0
Treasury	Ruim voldoende	7,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende</b>	<b>7,0</b>

Bron: PwC, 2011

#### Planning en control scoort ruim voldoende

- 298 De planning & control van een corporatie zien onder meer op een transparante vertaling van ambities en opgaven in meerjarenramingen en een adequaat werkend intern rapportagesysteem zodat tijdig kan worden bijgestuurd. Ambities en opgaven worden helder vertaald in (meerjaren) begrotingen en de begroting sluit aan op de gehanteerde bedrijfswaarde. Rapportages worden binnen een redelijke termijn gemaakt en besproken met de RvT. In de rapportages wordt de realisatie van de begroting bewaakt door het opnemen van prognoses. Overall is daarbij niet sprake van significante afwijkingen of afwijkingen die niet goed worden verklaard.
- 299 Tiwos heeft haar planning & control zoals hierboven geschetst op orde. In de management letter en het accountantsverslag reikt de accountant geen noemenswaardige aandachtspunten aan ter verbetering van de interne beheersing.
- 300 Overall scoort Tiwos op dit vlak ruim voldoende.

#### Treasury scoort ruim voldoende

- 301 Tiwos heeft uiteraard een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren. Het uitgangspunt van de treasuryfunctie is het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen en het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het afdekken ervan. De treasuryfunctie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.
- 302 De corporatie heeft de cashflow voor de komende tien jaren in beeld inclusief de daaruit voortvloeiende investeringsbehoefte. Het faciliteringsvolume van het WSW sluit daarop aan. Ter beheersing van het treasuryvraagstuk heeft Tiwos een treasurystatuut. Het treasurystatuut dateert van maart 2009. In de treasuryjaarplannen wordt het renterisico in kaart gebracht en mogelijkheden om het renterisico af te dekken worden behandeld en uitgevoerd. Op grond daarvan scoort Tiwos ruim voldoende voor treasury.

## 6.4. Doelmatigheid scoort ruim voldoende

- 303 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie een visie heeft op en criteria voor de doelmatigheid in haar organisatie.

Tabel 6-5: oordeel presteren naar doelmatigheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Doelstellingen efficiency	Voldoende	6,0
CiP-indicatoren	Ruim voldoende	7,8
Netto bedrijfslasten per VHE		7,0
Ontwikkeling netto bedrijfslasten		10,0
Aantal VHE per fte		8,0
Personeelskosten per fte		6,0
<b>Eindoordeel</b>		<b>Ruim voldoende</b>

Bron: PwC, 2011

- 304 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook gekeken naar de organisatie-inrichting, waarbij zo efficiënt mogelijk wordt gewerkt. Daarnaast is gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie, hiermee wordt bedoeld op het vermogen van Tiwos om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

### Doelstellingen efficiency scoort voldoende

- 305 Tiwos hanteert als uitgangspunt dat de bedrijfsbegroting van organisatiekosten een beheersbare en verklaarbare ontwikkeling ten opzichte van voorgaand jaar en landelijke gemiddelden moet kennen. Daarbij wordt gestreefd naar een sobere en doelmatige bedrijfsvoering. Doelstellingen op het gebied van efficiency zijn echter niet geformuleerd. Samen met de Tilburgse corporaties wordt jaarlijks beoordeeld hoe de CiP-uitkomsten zich tot elkaar verhouden. Opvallende afwijkingen worden bij Tiwos zo nodig vertaald in corrigerend beleid. Per saldo scoort Tiwos hiermee een voldoende voor de doelstellingen op het gebied van efficiency.

### CiP-indicatoren scoort per saldo goed

- 306 In termen van realisatie scoort Tiwos goed. In Corporatie in Perspectief liggen de netto bedrijfslasten per VHE onder de benchmark van de referentiecorporatie. Corporatie in Perspectief 2011 laat over de periode 2007 – 2010 een daling van de bedrijfslasten van 0,9% zien. Daarmee wijkt Tiwos stevig af van de referentiecorporatie die stijging van de bedrijfslasten laat zien (10,1%). Daarom scoort Tiwos op dit vlak de hoogst haalbare score; uitstekend.
- 307 Het aantal VHE per fte ligt met 83 boven het gemiddelde van de referentiecorporatie (79). Daarmee scoort Tiwos hierin goed. Maar de personeelskosten per fte liggen ca. 5% boven het gemiddelde van de referentiecorporatie. Er is sprake van hogere personeelslasten per fte, maar per vhe niet omdat er vrijwel niet ingehuurd wordt, wat een bewuste keuze is van Tiwos en flinke besparingen oplevert ten opzichte van andere corporaties. Daarom scoort Tiwos op dit vlak voldoende.

## 6.5. Vermogensinzet scoort voldoende

- 308 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie haar vermogen maximaal inzet voor het leveren van maatschappelijke prestaties en kennis en inzicht heeft in beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen.
- 309 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van presteren naar vermogensinzet. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 6-6: oordeel presteren naar vermogensinzet

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Visie	Onvoldoende	5,0
Mogelijkheden verruiming vermogen	Ruim voldoende	7,0
Maximalisatie	Ruim voldoende	7,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende</b>	<b>6,3</b>

Bron: PwC, 2011

### Visie ten aanzien van inzet middelen is onvoldoende

- 310 In beleidsdocumenten van de jaren 2008 – 2011 wordt nadrukkelijk ingegaan op de ontwikkeling en beheersing van kosten en inkomsten inclusief (nadrukkelijk) de landelijke heffingen zoals de Vogelaarheffing en de vennootschapsbelasting. De organisatie is echter (nog) niet toegekomen aan het formuleren van doelstellingen op het gebied van maatschappelijk rendement. In die zin ontbreekt een onderbouwde visie op de inzet van middelen naar maatschappelijk rendement. Dit leidt in het kader van de visitatie tot een onvoldoende.

### Mogelijkheden tot verruiming vermogen scoort ruim voldoende

- 311 De financiële sturing van Tiwos is geënt op kasstromen en behoud of groei van het vermogen. Daarbij zijn geen concrete doelstellingen geformuleerd, anders dan de randvoorwaarden waaraan moet worden voldaan. De begrotingen zijn ingestoken op een (beheerste) ontwikkeling van de kosten en opbrengsten en waar nodig zijn investeringsplannen aangepast om binnen de financiële randvoorwaarden van de corporatie te blijven acteren. Door het gebruik van randvoorwaarde maar het ontbreken van concrete doelstellingen, presteert Tiwos op het gebied van verruiming van haar vermogen voldoende.

### Maximalisatie van inzet van vermogen scoort ruim voldoende

- 312 Tiwos hanteert geen beredeneerde plannen voor de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties. De visie – “er mag geen geld op de plank blijven liggen” – is evenwel helder. Gezien de vermogenspositie van de corporatie realiseert Tiwos haar visie op dat vlak ruim voldoende.

# 7. *Tiwo's presteert ruim voldoende naar governance*

313 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Tiwo's de interne besturing, het interne toezicht en de externe legitimiteit heeft georganiseerd. Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de VTW-criteria en de Governancecode. De externe legitimiteit wordt beoordeeld op basis van het belanghebbendenmanagement.

314 De toetsing is in drie onderdelen verdeeld:

- a) Besturing
  - a. Planning
  - b. Monitoring
  - c. Bijsturing
- b) Intern toezicht
  - a. Functioneren RvT
  - b. Toetsingskader
  - c. Toepassing Governancecode
- c) Externe legitimiteit

315 Hierbij worden de volgende bronnen gehanteerd:

- a) de Code;
- b) statuten en reglementen;
- c) de agenda's van de RvT-bijeenkomsten;
- d) toepassing Governance code (VTW checklist);
- e) een interview met de directeur-bestuurder en de voorzitter en vicevoorzitter van de RvT;
- f) bevindingen uit relevante andere onderdelen van onderhavige visitatie; en
- g) documenten van de internetsite van Tiwo's.

## **7.1. *Presteren naar governance scoort ruim voldoende***

316 Overall presteert Tiwo's op het gebied van governance ruim voldoende. Het bestuur en de RvT hebben een heldere visie op de uitdagingen waar de corporatie voor staat. Of dat nu het maatschappelijk presteren in de regio betreft of de (fiscale) regelgeving van de centrale overheid. Daarbij worden gemotiveerde keuzes gemaakt waarbij de corporatie haar standpunten nadrukkelijk onder de aandacht brengt.

317 De RvT en het bestuur acteren hierin naar hun eigen verantwoordelijkheden. De directie heeft intern en extern een stevige stempel op het acteren van de corporatie gedrukt. En de RvT heeft daarop positief kritisch toezicht gehouden.

318 Gedurende de visitatieperiode heeft een wisseling van bestuur plaatsgevonden. Daarbij heeft een lang bestaande situatie van een tweehoofdig bestuur plaatsgemaakt voor één bestuurder met een zwaarder managementteam. Deze vernieuwing is intern en extern positief ontvangen.

Tabel 7-1: eindoordeel presteren naar governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Besturing	Ruim voldoende	7,0
Intern toezicht	Ruim voldoende	6,9
Belanghebbendenmanagement	Voldoende	7,0
<b>Eindoordeel:</b>	<b>Ruim voldoende</b>	<b>7,0</b>

Bron: PwC, 2012

## 7.2. Besturing scoort ruim voldoende

- 319 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie professioneel plant, monitort en actief bijstuurt bij afwijkingen. Bij het onderdeel ‘planning’ wordt getoetst of de corporatie kennis van en visie heeft op relevante omgevingsontwikkelingen, risico’s, opgaven en de eigen sterkten en zwakten en of ze op basis hiervan een realistische vertaling van strategische doelen naar tactische doelen en operationele activiteiten maakt die kunnen worden gemonitord. Bij het onderdeel ‘monitoring’ wordt getoetst of de corporatie over een systeem beschikt waarmee periodiek gemeten wordt in welke mate de voorgenomen prestaties gerealiseerd worden. Bij het onderdeel ‘bijsturing’ wordt getoetst of de corporatie actief bijstuurt indien er afwijkingen ten opzichte van de gestelde doelen worden gerealiseerd.
- 320 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van besturing. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 7-2: oordeel presteren naar besturing

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Planning	Ruim voldoende	7,0
Monitoring	Ruim voldoende	7,0
Bijsturing	Ruim voldoende	7,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Ruim voldoende</b>	<b>7,0</b>

Bron: PwC, 2012

### Presteren naar planning scoort ruim voldoende

- 321 Elke vijf jaar stelt Tiwos een strategisch beleidsplan op. Hierbij betreft Tiwos haar belangrijkste belanghebbenden en haar medewerkers. Tiwos heeft in de visitatieperiode volgens het beleidsplan 2007 – 2011 Hart voor Tilburg gewerkt. In het beleidsplan wordt naast de input van belanghouders ook gekeken naar omgevingsfactoren en –risico’s die van invloed zijn op de organisatie.
- 322 In het plan voor 2007 – 2011 stond de invulling van de vernieuwde missie “Wonen naar wens, ruimte om te leven” centraal. Hierin maakte Tiwos keuzes rond de volgende thema’s:
- bijzondere aandacht voor hen die dat nodig hebben
  - partner in samenwerking
  - actief, creatief en betrokken
  - financieel sociaal en solide

- 
- 323 Dit is uitgewerkt langs de invalshoeken van Tiwos als maatschappelijke ondernemer, de klant centraal, leefbare buurten, vastgoedbeheer, impact voor de organisatie, financiën en samenwerking en is uitgemond in dertien strategische opdrachten en vijftig SMART-indicatoren voor de organisatie. Deze opdrachten staan centraal in de activiteitenplannen van de jaren daarna en vormen de basis voor de begrotingen. Gedurende de hele periode wordt op basis van de strategische opdrachten geëvalueerd hoe de organisatie heeft gepresteerd en wat de doelstellingen voor het komende jaar zijn.
- 324 Tiwos heeft een duidelijk beeld van relevante omgevingsfactoren en vertaalt deze op een heldere manier naar haar beleid. Met de jaarplannen wordt het beleid vertaald naar concrete acties. Hierbij past de kanttekening dat de veelheid aan strategische opdrachten en daaraan gekoppelde acties leidt tot een beperkte focus; alles is belangrijk.
- 325 In het strategisch plan 2012 – 2016 is, gebaseerd op een bondige omgevingsanalyse, visie op eigen rol en inventarisatie van zaken die Tiwos belangrijk vindt, gekozen voor een beperktere focus: tevreden klanten en buurten met perspectief. Dit plan valt op door de volledigheid, bondigheid en de vormgeving. Het laat zien dat Tiwos een groei heeft doorgemaakt gedurende de visitatieperiode.
- 326 De jaarplannen zijn op basis van voorgaande jaren bijgesteld. Als gevolg van de kredietcrisis en voorgenomen heffingen heeft Tiwos jaarlijks de doelstelling ten aanzien van een aantal projecten naar beneden bijgesteld (zie ook hoofdstuk 3).
- 327 Al met al scoort Tiwos op het planmatig aspect van besturing ruim voldoende.

### Presteren naar monitoring scoort ruim voldoende

- 328 Tiwos werkt met trimesterrapportages waarin van de realisatie van de doelstellingen (conform de jaarplannen) verslag wordt gedaan. De rapportages zijn primair financieel van aard maar alle relevante processen komen aan bod inclusief het risicomanagement op projecten en de voortgang op de aanbevelingen van de accountant. De rapportages geven inzicht in de prognose van het hele jaar en zijn voorzien van een kwalitatieve analyse.
- 329 Daarnaast wordt gebruik gemaakt van een zgn. hartslagmonitor waarin de voortgang van de realisatie van alle ambities en doelstellingen wordt bijgehouden. De hartslagmonitor wordt in het jaarverslag gepresenteerd. Daarmee vormt het samenstel van rapportages een coherent geheel van monitoring en verantwoording. Tiwos scoort hiermee ruim voldoende op het gebied van monitoring.

### Presteren naar sturing scoort ruim voldoende

- 330 De corporatie laat in de visitatieperiode een stevige ambitie en productie zien waarover in het algemeen goed verslag wordt gedaan. Er is sprake van korte lijnen met een stevige betrokkenheid van de directie. En ook de RvT vergadert frequent. Belanghouders worden betrokken bij de voortgang van de afgesproken prestatie. Gezien de economische ontwikkeling en de tussentijds geleverde prestaties ten aanzien van verkoop, sloop en nieuwbouwopgaven, heeft Tiwos haar productie in de jaarbegrotingen naar beneden bijgesteld. Daarbij zijn het strategisch voorbeleid en de behoefte uit de markt centraal gesteld. Op grond hiervan scoort Tiwos ruim voldoende voor dit aspect.



### 7.3. Intern toezicht scoort ruim voldoende

- 331 Bij dit onderdeel wordt het functioneren van de RvT, het gehanteerde toetsingskader van de RvT en de wijze waarop de governancecode wordt toegepast, getoetst.
- 332 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op bovenstaande onderdelen. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 7-3: eindoordeel presteren naar intern toezicht

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Functioneren RvT	Ruim voldoende	6,8
Toetsingskader	Ruim voldoende	7,0
Toepassing Governancecode	Ruim voldoende	7,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Ruim voldoende</b>	<b>6,9</b>

Bron: PwC, 2012

### Functioneren van de RvT scoort ruim voldoende

Bij dit onderdeel wordt de wijze waarop de RvT haar toezicht uitvoert beoordeeld door te toetsen hoe het besluitvormingsproces tot stand komt. Hiertoe wordt de cultuur, de wijze waarop de zelfreflectie wordt vormgegeven en opgevolgd, de rolopvatting als toezichthouder en de samenstelling van de RvT.

Tabel 7-4: oordeel functioneren RvT

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Cultuur	Ruim voldoende	7,0
Zelfreflectie	Voldoende	6,0
Rolopvatting	Ruim voldoende	7,0
Samenstelling RvT	Ruim voldoende	7,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Ruim voldoende</b>	<b>6,8</b>

Bron: PwC, 2012

### Cultuur van de RvT scoort ruim voldoende

- 333 De relatie tussen RvT en bestuurder(s) wordt als gezond, positief kritisch getypeerd. Naast de rol van toezichthouders dient de RvT ook als klankbord voor de bestuurder. De RvT gaat niet op de stoel van de bestuurder zitten. Men vindt het belangrijk alle argumenten boven tafel te krijgen, deze te bediscussiëren en dan tot een besluit te komen. De afstand tussen bestuur en toezichthouder is aan ontwikkeling onderhevig en was tijdens de visitatieperiode, toen een ander (tweehoofdige) bestuur acteerde, groter dan nu het geval is.
- 334 Uit de verslagen van de vergaderingen blijkt ook dat de RvT een kritische rol speelt. Alle elementen van de bedrijfsvoering komen aan bod. En desgewenst worden ook managers van bedrijfsonderdelen bij een vergadering betrokken.

---

335 Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een open cultuur waarbij kritische vragen worden gesteld en verschillen in mening ter tafel komen en met elkaar bediscussieerd worden. Tiwos scoort hiermee ruim voldoende.

### Zelfreflectie scoort voldoende

336 Gedurende de onderzoeksperiode van de visitatie heeft de raad jaarlijks zichzelf geëvalueerd. Daarbij stond de kwaliteit van de (leden van de) raad, het effect van eigen optreden en de prestaties van Tiwos centraal. De raad heeft zich hierbij niet laten bijstaan door een extern deskundige.

337 In de gesprekken met de directie en binnen de raad zijn integriteit en belangenverstrengeling onderwerp van gesprek, bijvoorbeeld rond de goedkeuring van de integriteitscode.

338 Tiwos scoort voor dit onderdeel voldoende. De zelfevaluatie heeft plaatsgevonden maar met de inzet van een externe deskundige kan dit nog aan kwaliteit winnen.

### Rolopvatting scoort ruim voldoende

339 Om te beoordelen in hoeverre de RvT op een goede manier invulling geeft aan haar rolopvatting wordt gekeken naar haar rol als toezichthouder en werkgever. Op beide aspecten scoort Tiwos ruim voldoende.

#### Rol als toezichthouder

340 De RvT vindt dat zij ruimte moet geven voor ondernemen maar dit moet wel plaatsvinden binnen gestelde kaders. Dit, de rolopvatting, is onderwerp van discussie geweest binnen de raad. In welke mate moet de raad nu betrokken worden bij of zich inhoudelijk een oordeel vormen over beleidskeuzes als die keuzes zich binnen vooraf gestelde kader afspelen? De raad heeft zich hierin, net als de organisatie, ontwikkeld. En is wat meer op (gezonde) afstand gaan staan. De raad kan zich, meer dan aan het begin van de visitatieperiode, richten op de hoofdlijnen en ervaart dat de organisatie in control is.

341 Dit heeft ook te maken met de wijze van besturen. Waar gedurende de visitatieperiode sprake was van een tweehoofdig bestuur met een grote operationele betrokkenheid is inmiddels een nieuwe bestuurder aangetreden die het management team meer in haar kracht zet. Dit zorgt voor een betere verhouding tussen toezichthouder, bestuur en uitvoering. Maar in beide situaties heeft de raad haar kritische rol kunnen vervullen.

342 De RvT heeft zelfstandig toegang tot de Ondernemingsraad en de bewoners om geïnformeerd te kunnen worden. Ieder jaar wordt minimaal eenmaal gesproken met de OR en met de HBO.

#### Rol als werkgever

343 Gedurende de het grootste deel van de visitatieperiode waren de heren Suurmeijer en Van der Meulen actief als bestuurders. In 2011 is het bestuur met vervroegd pensioen gegaan en heeft de heer Scherpenisse de rol van bestuurder op zich genomen. Met deze bestuurderswissel heeft de raad zich nadrukkelijk als werkgever gemanifesteerd. Er is een duidelijke keuze gemaakt voor een eenhoofdig bestuur met een profiel dat meer past bij een moderne bedrijfsvoering. Het management team is toen tevens verzaaid met een manager vastgoed.

344 In 2010 heeft de raad een remuneratiecommissie uit haar midden samengesteld. Deze commissie vervult de feitelijke werkgeversrol. Daarvoor werd die rol door de voorzitter en de vicevoorzitter vervuld. Uit hoofde van die rol werd jaarlijks een functioneringsgesprek met het bestuur gehouden.

345 Tiwos scoort waar het de rolopvatting van de RvT betreft ruim voldoende. Er is een duidelijke visie op de rol als toezichthouder en ook haar rol als werkgever wordt goed ingevuld.

## Samenstelling RvT scoort ruim voldoende

- 346 De RvT bestaat tijdens de visitatieperiode steeds uit 6-7 leden. Gedurende 2011 is een nieuw lid voor de raad geworven na het vertrek (volgens schema) van de voorzitter. Hierbij is de samenstelling van de raad, in termen van diversiteit, nadrukkelijk aan de orde geweest.
- 347 De RvT kent drie aparte commissies; audit commissie, remuneratiecommissie en een volkshuisvestelijke commissie. Hierbij wordt naar een evenwichtige verdeling van taken over de leden van de raad gestreefd.

### Werving RvT-leden

- 348 Er zijn twee zetels in de RvT op voordracht van de huurders. De OR heeft geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid tot voordracht van leden voor de RvT.
- 349 Bij de werving wordt gewerkt met een profielschets en wordt breed gezocht. Deskundigheid, onafhankelijkheid maar ook betrokkenheid bij Tilburg zijn als belangrijke criteria gehanteerd. De RvT is tevreden over de huidige verdeling van expertisegebieden in de RvT.

### Ontwikkeling RvT

- 350 De RvT houdt haar kennis op peil door onder andere het volgen van VTW-cursussen en informatie uit diverse bronnen uit de sector zoals Aedes. Tevens wordt de RvT door de bestuurder en manager Financiën & Informatie geïnformeerd over de laatste stand van zaken ten aanzien van externe ontwikkelingen.
- 351 De samenstelling van de RvT voldoet aan de norm. De RvT is zich zeer bewust van de diverse expertises die ze vertegenwoordigd wil hebben in de RvT en stuurt hier ook actief op in de werving van nieuwe leden. Ook zorgt ze dat ze voldoende op de hoogte is van de ontwikkelingen in de omgeving.

## Toetsingskader scoort ruim voldoende

- 352 Bij dit onderdeel wordt het toetsingskader dat de RvT hanteert om de beslissingen van de corporatie te toetsen beoordeeld.

Tabel 7-5: oordeel toetsingskader

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Toetsingskader	Ruim voldoende	7,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Ruim voldoende</b>	<b>7,0</b>

Bron: PwC, 2012

- 353 In het verslag van de RvT worden diverse instrument genoemd die het toetsingskader voor de RvT vormen. Dit zijn:
- beleidsplan;
  - meerjarenplanning;
  - begroting;
  - activiteitenplan;
  - risicoanalyses;
  - trimerster rapportages;
  - hartslagmonitor;
  - treasury statuut;
  - medewerker en klanttevredenheid onderzoeken.

- 354 Tijdens de RvT vergaderingen worden de diverse rapportages structureel doorgenomen. Ze zijn een vast onderdeel van de agenda. De agenda geldt dan ook als raamwerk voor het toetsingskader. Aanvullend zijn externe rapportages en de rapportage van de accountant onderdeel van de agenda daar waar van toepassing. In de trimesterrapportages komt de voortgang van projecten en bijbehorende risico's aan de orde. De realisatie van doelstellingen wordt ook met de hartslagmonitor verantwoord.
- 355 De RvT heeft hiermee naar eigen zeggen voldoende instrumenten in handen om op een goede manier het toezicht uit te kunnen voeren. Zij zien op dit moment geen grote risico's.
- 356 Naast de bovengenoemde zaken die het uitgangspunt vormen voor het formele toetsingskader wordt in de toezichthoudende functie met name ook gezocht naar de dialoog met het bestuur. Er wordt veel gesproken over de argumentatie ten aanzien van keuzes. De analyses zijn van een dergelijk niveau dat deze als uitgangspunt kunnen worden genomen voor deze discussie. Tiwos scoort op basis hiervan ruim voldoende voor het gehanteerde toetsingskader.

### Toepassing Governancecode scoort ruim voldoende

- 357 Bij dit onderdeel wordt de toepassing van de Governancecode en eventuele afwijkingen daarop getoetst.

Tabel 7-5: oordeel toepassing Governancecode

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Toepassing Governancecode	Ruim voldoende	7,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Ruim voldoende</b>	<b>7,0</b>

Bron: PwC, 2012

- 358 De RvT hanteert een strikte toepassing van de Governance Code. Daar waar desondanks sprake is van enkele afwijkingen, wordt dit toegelicht. In de statuten zijn de principes van de Governance Code verwerkt. De RvT geeft hiermee ruim voldoende invulling aan de Governancecode.

### 7.4. Belanghebbendenmanagement scoort ruim voldoende

- 359 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie voldoet aan de vereisten die de Governancecode stelt aan de beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden.

Tabel 7-6: oordeel presteren naar belanghebbendenmanagement

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Belanghebbendenmanagement	Ruim voldoende	7,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Ruim voldoende</b>	<b>7,0</b>

Bron: PwC, 2012

- 360 Tiwos heeft intensief contact met belanghouders en doet daarvan onder andere verslag in het jaarverslag. Daarin wordt ook verwezen naar de BelanghoudersBetrokkenheidsMatrix (BBM) die Tiwos in 2007 ontwikkelde. Op de website is een overzicht met partners van Tiwos opgenomen. Er vindt regelmatig overleg plaats met de bewoners, de gemeente maar ook andere corporaties in het werkgebied. Belanghouders zijn betrokken bij de totstandkoming van de beleidsplannen 2007 – 2011 en 2012 – 2016.

---

## **A. Onafhankelijkheidsverklaring PwC**

### **Onafhankelijkheidsverklaring bureau**

PwC verklaart hierbij dat de visitatie van Tiwos in 2012 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. PwC heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft PwC geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal PwC geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Tiwos op beleidsterreinen die de visitatie raken.

J.M. van der Meulen



Partner Corporaties, Bouw en Vastgoed

Amsterdam, december 2012

## **B. Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren**

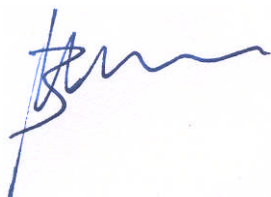
### **Onafhankelijkheidsverklaring de heer M. Bakker**

De heer M. Bakker verklaart hierbij dat de visitatie van Tiwos in 2012 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. De heer M. Bakker heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft de heer M. Bakker geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal de heer M. Bakker geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Tiwos op beleidsterreinen die de visitatie raken.

De heer M. Bakker

Principal manager PwC



Amsterdam, december 2012

### **Onafhankelijkheidsverklaring mevrouw N.O.M. Schoenmakers**

Mevrouw N.O.M. Schoenmakers verklaart hierbij dat de visitatie van Tiwos in 2012 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Mevrouw N.O.M. Schoenmakers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft mevrouw N.O.M. Schoenmakers geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal mevrouw N.O.M. Schoenmakers geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Tiwos op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Mevrouw N.O.M. Schoenmakers

Projectleider maatschappelijke visitaties PwC



Amsterdam, december 2012

---

**Onafhankelijkheidsverklaring mevrouw P.Mbundu**

Mevrouw P. Mbundu verklaart hierbij dat de visitatie van Tiwos in 2012 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Mevrouw P. Mbundu heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft mevrouw P. Mbundu geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal mevrouw P. Mbundu geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Tiwos op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Mevrouw P. Mbundu

Adviseur PwC



Amsterdam, december 2012

## C. CV's visitatoren

drs. Jan Maarten van der Meulen

### Verantwoordelijk partner



Geboortejaar:	1959
Functie binnen PwC:	Partner
Kantoor:	Amsterdam
Telefoon:	+31 88 792 6370
Mobiel:	+31 6 5332 7170
E-mail:	janmaarten.van.der.meulen@nl.pwc.com

#### Profiel

Jan Maarten heeft een lange staat van dienst als bestuurlijk adviseur op het gebied van strategie- en organisatieontwikkeling in de corporatiesector. Hij heeft zeer ruime kennis en ervaring met strategische en bestuurlijke vraagstukken binnen en buiten de volkshuisvestingssector, waaronder een groot aantal fusies.

#### Relevante klanten

- Ymere
- Stadgenoot
- Rochdale
- Staedion
- Elkien
- Wooncompagnie.

#### Vaktechnische specialiteiten

- Strategie en besturing
- Fusies
- Reorganisaties en implementaties van fusies
- Adviseren over topstructuren

#### Opleiding

- V.U. Bestuurskunde te Amsterdam (hoofdvakken Economie en Recht)
- Summer School Essex
- V.W.O. te Hoogeveen
- NIMA A
- Modulen bedrijfskunde O.U.
- Diverse interne/externe financiële cursussen



---

## Loopbaan

1986 – heden

PricewaterhouseCoopers Advisory N.V.

Partner

Leading partner van de business unit public sector (groep van 160 fte) binnen Advisory

Lid bestuur PricewaterhouseCoopers Advisory NV (portefeuille Financiën en Operations)

Werkzaam op het vakgebied strategisch management, gespecialiseerd in het ontwikkelen van strategische plannen, haalbaarheidsonderzoeken samenwerking/fusie, begeleiding fusie en overnames in de Corporatie-, Bouw- en Vastgoedsector.

1985-1986

Vrije Universiteit

Wetenschappelijk medewerker; in dit verband een onderzoek gedaan naar de organisatorische en beleidsmatige aspecten van de totstandkoming van het stelsel van Sociale Zekerheid. Dit onderzoek vond plaats in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken.

---

drs. Michel Bakker RA

## Principal Manager



Geboortejaar: 1970  
Functie binnen PwC: Principal Manager  
Kantoor: Amsterdam (Westgate II)  
Telefoon: 088- 792 54 47  
Mobiel: 06 551 131 46  
E-mail: michel.bakker@nl.pwc.com

### Profiel

Zeer ervaren 'accountant en adviseur in stenen'. Klanten zijn woningcorporaties, aannemers, ontwikkelaars, vastgoedbedrijven, onderhoudsbedrijven en toeleveranciers. Als trusted business advisor betrokken bij vraagstukken op het gebied van project- en risicomanagement, financiële sturing, planning en control, verslaggeving en controle. Trainer van financieel managers, bestuurders en toezichthouders, binnen en buiten PwC.

### Vaktechnische specialiteiten

Financiële sturing, interne en externe verslaggeving, waardering en beoordeling van projecten en vastgoed, consolidatievraagstukken.

### Publicaties

Woningcorporatierisico's in beeld – In controlverantwoording door woningcorporaties (januari 2011)

### Opleiding

- NIVRA Nyenrode (Accountancy)
- VWO, Huygenwaard te Heerhugowaard
- Diverse interne en externe trainingen (controle, verslaggeving, financiële sturing).

### Loopbaan

- September 2011 – heden: PwC Advisory
- September 1988 – september 2011: PwC Accountants, kantoren Alkmaar/Almere/Amsterdam.

---

Neeltje Schoenmakers MSc.

## Adviseur volkshuisvestelijke en sociaal-maatschappelijke vraagstukken



Geboortejaar:	1982
Functie binnen PwC:	Advisor
Kantoor:	Amsterdam
Telefoon:	+31 88 792 53 45
Mobiel:	+31 6 518 44 973
E-mail:	neeltje.schoenmakers@nl.pwc.com

### Profiel

Neeltje is adviseur bij PwC Advisory en valt onder de adviesgroep Wonen en Zorg. Tevens is zij lid van het interne expertiseteam Participatie, Burgerschap en Diversiteit en het expertiseteam Vergrijzing en Bevolkingsdaling.

De werkzaamheden van Neeltje bij PwC richten zich op sociaal-maatschappelijke vraagstukken en opdrachten gerelateerd aan de volkshuisvesting. Zij doet dit bij diverse woningcorporaties en het programmaministerie van WWI. Het merendeel van haar tijd houdt zij zich bezig met de maatschappelijke visitaties. Zij heeft bij een groot aantal projecten opgetreden als projectleider en houdt zich naast de algehele coördinatie bezig met de externe gesprekken met belanghebbenden en de interne gesprekken met bestuur en management. Neeltje is sinds 2011 binnen PwC eindverantwoordelijk voor de uitvoering van de maatschappelijke visitaties.

### Opleidingen

- Universiteit Nijmegen (2008), Bedrijfswetenschappen, master International Management
- Hogeschool Eindhoven (2004), Commerciële economie, bachelor Marketing Management
- Hogeschool 's-Hertogenbosch (2002), International business and languages, propedeuse
- Malaspina University-College, British Columbia, Canada (2001)
- VWO, Elde College (2000).

### Loopbaan

- 2008 tot heden PwC Advisory, adviseur publieke sector met een focus op sociaal-maatschappelijke vraagstukken

---

## Overige

- Taalcoach project TaalDuet vluchtelingenwerk (2011-heden)
- Lid PwC-expertiseteam Vergrijzing en Bevolkingsdaling (2010 – heden)
- Lid PwC-expertiseteam Participatie, Wijkaanpak en Diversiteit (2009 – heden).

---

# Pauline Mbundu MA, MSc.

## Adviseur



Geboortejaar:	1982
Functie binnen PwC:	Advisor
Kantoor:	Amsterdam (Westgate II)
Telefoon:	088- 792 75 98
Mobiel:	06 230 439 42
E-mail:	pauline.mbundu@nl.pwc.com

### Profiel

Pauline Mbundu is sinds eind 2008 werkzaam als adviseur bij PwC Advisory. Pauline richt zich binnen PwC op strategische vraagstukken voor gemeentes en woningcorporaties. In dat kader verricht zij onafhankelijk onderzoek en adviseert zij gemeentes, corporaties en maatschappelijke organisaties op strategische, sociaal-maatschappelijke vraagstukken (burgerschap, Wmo, wijkaanpak, verandermanagement).

Pauline is bij PwC betrokken bij maatschappelijke visitaties van woningcorporaties. Bij de maatschappelijke visitatie wordt Pauline ingezet voor het in kaart brengen van het presteren naar ambities en het presteren naar opgaven. Ook is Pauline betrokken bij de interviews met belanghebbenden.

### Opleiding

- Radboud Universiteit Nijmegen, Master of Science in Bedrijfswetenschappen, specialisatie: Analyse Ontwerp en Verandering van arbeidsorganisaties (2006)
- Radboud Universiteit Nijmegen, Master of Arts in Communicatie- en Informatiewetenschappen, specialisatie: Internationale Bedrijfscommunicatie (2004)
- Sint Michiel (Geleen), Gymnasium (2000)

### Loopbaan

- Oktober 2008 – heden: PwC Advisory, adviseur
- Januari 2007 – september 2008: gemeente Amsterdam, trainee economische zaken, P&O (stadsdeel Amsterdam Zuidoost, stadsdeel Zuideramstel, Bestuursdienst).

### Overige

- Lid PwC-expertiseteam: Participatie, Wijkaanpak & Diversiteit (2009 – heden).
- Voorzitter African Young Professional Network (juli 2010 – heden).

## D. Brondocumenten

### Presteren naar ambities

Energieconvenant III 2006-2010, WonenBreburg, Tiwos, TBV Wonen, gemeente Tilburg, St. Lambertus

Excel bij interne vragenlijst maatschappelijke visitatie (2012), Tiwos.

Format Woonmarketing spelregels Woning in Zicht, Orka-advies.

Hart voor Tilburg, Tiwos beleidsplan 2007-2011, (29 maart 2007), Tiwos.

Jaarverslag Tiwos 2008, Hart voor Tilburg, (2009), Tiwos.

Jaarverslag Tiwos 2009, Hart voor Tilburg, (2010), Tiwos.

Jaarverslag Tiwos 2010, Hart voor Tilburg, (maart 2011), Tiwos.

Jaarverslag Tiwos 2011, Hart voor Tilburg, (26 april 2012), Tiwos.

Strategisch Voorraadbeleid Tiwos, Tilburgse Woonstichting 2011-2025, (28 maart 2011), Tiwos.

Verkopen Tiwos 2008-2011 uitgesplitst naar soort verkopen en naar type vhe, (september 2012), Tiwos.

Voortgangsrapportage over 2008 ,convenant Wonen 2005-2010, Tiwos.

Voortgangsrapportage over 2009 ,convenant Wonen 2005-2010, Tiwos.

Voortgangsrapportage over 2010 ,convenant Wonen 2010-2015, Tiwos.

Voortgangsrapportage over 2011 ,convenant Wonen 2010-2015, Tiwos.

### Presteren naar opgaven

Convenant samenwerkingsverband aanpak hennepeteelt district Tilburg, 2011

Convenant Wonen 2005-2010, (19 april 2005), Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg.

Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBreburg, gemeente Tilburg, TBV Wonen, 't Heem, Tiwos, SBO Tilburg

Energieconvenant III 2006-2010, WonenBreburg, Tiwos, TBV Wonen, gemeente Tilburg, St. Lambertus

Omgangscode 2010-2015 , Een generieke regeling van rechten en plichten van huurders die betrokken zijn bij herstructurering of grotere onderhoudsprojecten en de wijze waarop partijen met elkaar omgaan, (18 mei 2005), Stedelijke Bewoners Overleg Tilburg, TBV Wonen, Tiwos en WonenBreburg .

Omgangscode 2010-2015 , Een generieke regeling van rechten en plichten van huurders die betrokken zijn bij herstructurering of grotere onderhoudsprojecten en de wijze waarop partijen met elkaar omgaan, (2011), 't Heem, TBV Wonen, Tiwos, WonenBreburg en hun huurdersbelangenorganisaties

Samenwerkingsovereenkomst Skaeve Huse Tilburg, Woonvoorziening voor mensen met notoir overlastgevend woongedrag, gemeente Tilburg , WonenBreburg, TBVWonen, Tiwos, SMO Traverse, RIBW Midden Brabant, Politie Midden en West

Samenwerkingsovereenkomst Tiwos en gemeente Tilburg inzake schuldhulpverlening aan klanten van Tiwos (mei 2008).

Samenwerkingsovereenkomst Tweede Kans beleid, (11 februari 2011), TBV Wonen, Tiwos, WonenBreburg, gemeente Tilburg, Traverse

Tilburg Akkoord convenant Wijkimpuls, 2009, Tiwos, WonenBreburg, TBV Wonen, gemeente Tilburg

### **Presteren naar vermogen**

Jaarverslagen

Begrotingen

Activiteiten- en ondernemingsplannen

Beleidsdocument Risicomanagement

Investeringsstatuut

### **Presteren naar governance**

Bestuursmodel, januari 2007

Agenda en notulen van de RvT

Bestuursreglement

## ***E. Overzicht interne gesprekken***

	<b>Naam</b>	<b>Functie</b>
1	De heer R. Scherpenisse	Directeur-bestuurder
2	Mevrouw P. Bartels	Manager Beleid & Communicatie Manager Klant & Service
3	De heer K. Amendt	Manager Financiën & Informatie
4	De heer A. van de Wouw	Manager Vastgoed
5	De heer C. Brouwers	Manager Stad & Buurt
6	De heer M. Wilke	Voorzitter RvT
7	Mevrouw L. Verhoof	Vice-voorzitter RvT



## F. *Overzicht externe gesprekken*

	Organisatie	Naam	Functie
	<b>Gemeente</b>		
1	Gemeente Tilburg	De heer de Vries	Wethouder
		De heer Latijnhouwer	Strateeg ruimte
	<b>Huurdervertegenwoordigers</b>		
2	HBO	Mevrouw Michielsen	Voorzitter HBO
		De heer Van Oudheusden	Lid HBO
		De heer Schotel	Secretaris HBO
	<b>Zorg &amp; welzijn</b>		
3	Kompaan en de Bocht	Mevrouw Smits	Raad van Bestuur
4	RIBW	De heer van Tuijn	Raad van Bestuur
5	MOM	De heer Embrechts	Directeur-manager MOM
6	Traverse	Mevrouw Quanten	Raad van Bestuur
7	De Twern	De heer Mevis	Raad van Bestuur
	<b>Collega-corporaties</b>		
8	Wonen Breburg	De heer Dunnewijk	Bestuurder
9	TBV Wonen	De heer Vinke	Bestuurder

## G. Detail toetsing ambities en doelen

### Kwaliteit van de woningen en het woningbeheer

Tiwos heeft een relatief oud bezit en vernieuwt daarom de voorraad waar nodig en houdt de kwaliteit van het bestaande bezit in stand of verbetert dit.

Tiwos neemt bij alle bouw- en onderhoudsactiviteiten haar verantwoordelijkheid als het gaat om duurzaamheid. De omgeving en het milieu krijgen de aandacht die zij verdienen.

Prestatie	Jaar	Brondocument	Ambities	Toetsingsdocument	Resultaat	Toelichting	Lokale opgave	Toetsingsdocument	Resultaat	Toelichting
<b>Woningkwaliteit</b>										
Tussen 2008 en 2011 heeft planmatig onderhoud plaatsgevonden. Alle projecten zijn, ondanks verschuivingen en vertraging van één project (de Reit) inmiddels uitgevoerd.	2008, 2009, 2010, 2011	Jaarverslag 2008, 2009, 2010, 2011	In de periode 2007-2011 werkt Tiwos volgens de jaarlijkse onderhoudsplanning conform begroting.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	7		De Omgangscoderegeling die in 2005 is opgesteld, is een generieke regeling van rechten en plichten van huurders die betrokken zijn bij herstructurering of grotere onderhoudsprojecten en de wijze waarop partijen met elkaar omgaan.	Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBrebreg, gemeente Tilburg, TBV Wonen, 't Heem, Tiwos, SBO Tilburg	7	
Aantal woningen waarbij PKVW-waardig hang- en sluitwerk aangebracht is bij planmatig- en groot- onderhoud: 2011: 334 2010: 424 2009: 205 2008: 267	2008, 2009, 2010, 2011	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008 + Excel bij interne vragenlijst	Over de periode 2007-2011 krijgen per jaar gemiddeld 300 woningen het certificaat PKVW.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	7	In totaal hebben 1.230 woningen het PKVW certificaat ontvangen. Dit is gemiddeld 307,5 per jaar. Een positieve afwijking van 2,5 % $(307,5 - 300) / 300 \times 100\%$ .	Kwaliteitplus is een bestedingrichting die is bedoeld voor zaken die vernieuwend en/of extra zijn op het gebied van kwaliteit en corporaties stimuleert om meer te doen dan hetgeen op grond van hun wettelijke taken en regulier beleid gangbaar is. Gedacht wordt aan het bewerkstelligen van een integrale implementatie van kwaliteitsdoelen, (politiekeurmerk, duurzame energie / duurzaam bouwen, levensloopbestendig bouwen) waaraan maatregelen zijn toegevoegd die een meerwaarde opleveren.	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg	7	
Aantal uitgevoerde reparatieverzoeken: 2011: 8.778 2010: 8.834 2009: 9.749 2008: 8.399  Door Tiwos zijn de volgende bedragen besteed aan reparatieverzoeken: 2011: € 2.630.000 2010: € 2.169.000 2009: € 2.630.000 2008: € 1.807.000	2008, 2009, 2010, 2011	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Op verzoek van de klant worden storingen verholpen of schades gerepareerd.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	7		Wanneer werkzaamheden in de woning worden uitgevoerd, kan een huurder geconfronteerd worden met kleine herstelwerkzaamheden of schades. Hieronder wordt onderscheid gemaakt naar voorziene herstelwerkzaamheden en onvoorziene schades.	Omgangscoderegeling van rechten en plichten van huurders bij herstructurering of grotere onderhoudsprojecten, 't Heem, TBV Wonen, Tiwos, WonenBrebreg en hun huurdersbelangenorganisaties.	7	

Kwaliteit dienstverlening

<p>In 2008 heeft Tiwos een implementatietraject in gang gezet om woonproducten aan te bieden bij groot onderhoudsprojecten en op individuele basis. Tiwos heeft in alle woningen die zijn opgeleverd woonproducten aangeboden zoals PKVW-waardig hang- en sluitwerk en Verrijkt Wonen.</p>	<p>2008, 2009, 2010, 2011</p>	<p>Jaarverslag 2008, 2009, 2010, 2011 + Excel bij interne vragenlijst</p>	<p>Naar aanleiding van een pilot worden woonproducten in 3 buurten uitgevoerd die vanaf 2008 Tiwos breed ingezet kunnen worden.</p>	<p>Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011</p>	<p>7</p>	<p>Kwaliteitplus is een bestedingrichting die is bedoeld voor zaken die vernieuwend en/of extra zijn op het gebied van kwaliteit en corporaties stimuleert om meer te doen dan hetgeen op grond van hun wettelijke taken en regulier beleid gangbaar is. Gedacht wordt aan het bewerkstelligen van een integrale implementatie van kwaliteitsdoelen, (politiekeurmerk, duurzame energie / duurzaam bouwen, levensloopbestendig bouwen) waaraan maatregelen zijn toegevoegd die een meerwaarde opleveren.</p>	<p>Convenant Wonen 2005-2010, Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg</p>	<p>7</p>	
<p>Aantal verstuurd servicemonitors en respons: 2011: 2.042, deelname 1.309 2010: 2.200, deelname 845 2009: 4.000, deelname 638 2008: 2.418, deelname 946</p>	<p>2011, 2010, 2009, 2008</p>	<p>Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008</p>	<p>Elk jaar krijgen zo'n 1.200 huurders via de servicemonitor de gelegenheid hun mening te geven over de dienstverlening van Tiwos.</p>	<p>Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011</p>	<p>9</p>	<p>Dat de respons lager uitvalt is volgens Tiwos moeilijk bij te sturen. Tiwos benadert mensen steeds meer telefonisch sinds 2011, wat de respons verhoogt. In totaal hebben 3.738 personen de monitor ingevuld. Dit is jaarlijks gemiddeld 934,5. De monitor wordt jaarlijks aan gemiddeld 2.665 personen verstuurd. Wat 122% zoveel is als de eis. Desondanks vult niet iedereen de monitor in, daarom een 9 ipv 10.</p>	<p>Zelfsturing met hulp: Meer zeggenschap voor bewoners, maar wel met ondersteuning. Geef bewoners meer zeggenschap over zaken en stel het daarvoor benodigde geld beschikbaar en de participatiegraad zal hoger zijn. Maar zonder professionele hulp lukt het ook niet goed.</p>	<p>Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBreborg, gemeente Tilburg, TBV Wonen, 't Heem, Tiwos, SBO Tilburg</p>	<p>7</p>
<p>De gemiddelde tevredenheid o.b.v. servicemonitor is: 2011: 88% 2010: 88% 2009: 86% 2008: 84,2%</p>	<p>2011, 2010, 2009, 2008</p>	<p>Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008</p>	<p>Het percentage klanten dat aangeeft tevreden te zijn over de algemene dienstverlening moet hoger zijn dan 85%.</p>	<p>Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011</p>	<p>7</p>	<p>De gemiddelde tevredenheid is 86,55%. Een positieve afwijking van (86,55-85)/85x100%=1,8%.</p>	<p>Zelfsturing met hulp: Meer zeggenschap voor bewoners, maar wel met ondersteuning. Geef bewoners meer zeggenschap over zaken en stel het daarvoor benodigde geld beschikbaar en de participatiegraad zal hoger zijn. Maar zonder professionele hulp lukt het ook niet goed.</p>	<p>Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBreborg, gemeente Tilburg, TBV Wonen, 't Heem, Tiwos, SBO Tilburg</p>	<p>7</p>

Als gevolg van de tevredenheidsenquête is in 2011 blijvend aandacht besteed aan verhoging van de deskundigheid van de callcenter-medewerkers zodat klanten minder vaak doorverbonden hoeven te worden; klantgericht corresponderen en de communicatie bij grootonderhoudsprojecten.	2011	Jaarverslag 2011	De klanttevredenheidsonderzoeken worden doorlopend uitgevoerd via de servicemonitor.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	7		Zelfsturing met hulp. Meer zeggenschap voor bewoners, maar wel met ondersteuning. Geef bewoners meer zeggenschap over zaken en stel het daarvoor benodigde geld beschikbaar en de participatiegraad zal hoger zijn. Maar zonder professionele hulp lukt het ook niet goed.	Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBreburch, gemeente Tilburg, TBV Wonen, 't Heem, Tiwos, SBO Tilburg	7	
Tiwos zet sinds 2011 naast traditionele media, sociale media (Twitter en Facebook) in om in contact te blijven met huurders en relaties en om het bereik te verbreden. De eerste ervaringen geven aan dat het een effectief middel is om alert op vragen of ontevredenheid in te spelen.	2011	Jaarverslag 2011	Tiwos biedt een uitgebreide informatievoorziening aan de klant, niet alleen via de traditionele manier, maar ook via internet en informatiezuilen in de ontmoetingsruimte.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	7		Andere vormen van communicatie: Met behulp van internet kan snel met veel bewoners gecommuniceerd worden. Dit kan van invloed zijn op de kwaliteit (of intensiteit) van de communicatie en betrokkenheid.	Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBreburch, gemeente Tilburg, TBV Wonen, 't Heem, Tiwos, SBO Tilburg	7	
Tiwos biedt samen met Meeüs een collectieve ziektekostenverzekering aan huurders. Het gaat in totaal om 556 polissen. De korting op de premies bedraagt op jaarbasis tussen de € 90 en € 200. Aantal huurders die gebruik hebben gemaakt van de zorgverzekering: 2011: 397 2010: 614 2009: 691 2008: 531	2011, 2010, 2009, 2008	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Door bemiddeling van Tiwos biedt Meeüs aan Tiwos-huurders 6 tot 10% korting op de verzekeringspremies.	Jaarverslag 2008 t/m 2011	7		Convenantpartijen spreken de intentie uit om (nieuwe) initiatieven - ook buiten de Impulswijken - meer te richten op de primaire stijgingsroutes. Een en ander binnen de wettelijke kaders zoals die voor woningcorporaties (zullen) gelden.	Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBreburch, gemeente Tilburg, TBV Wonen, 't Heem, Tiwos, SBO Tilburg	7	
Tiwos biedt bewoners verschillende voordelige diensten aan. Zoals het financieel belonen van huurders die vijftig jaar aaneengesloten een woning van Tiwos huren en vertrekkende huurders die tijdig de huur opzeggen. Ook krijgen sinds 2010 nieuwe huurders een set van twee spaarlampen cadeau	2011, 2010, 2009, 2008	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Het voordelig aanbieden van diensten op het brede terrein van wonen en deelname aan de samenleving.	Jaarverslag 2008 t/m 2011	7		Convenantpartijen spreken de intentie uit om (nieuwe) initiatieven - ook buiten de Impulswijken - meer te richten op de primaire stijgingsroutes. Een en ander binnen de wettelijke kaders zoals die voor woningcorporaties (zullen) gelden.	Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBreburch, gemeente Tilburg, TBV Wonen, 't Heem, Tiwos, SBO Tilburg	7	
Er zijn diverse bewonerscommissies opgericht of geraadpleegd. De bijeenkomsten richten zich o.a. op groot onderhouds-, herstructureringsprojecten en leefbaarheid.	2011, 2010, 2009, 2008	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Op buurt- en complexniveau heeft Tiwos contact met comités en klankbordgroepen bij bijvoorbeeld onderhoudsprojecten en herstructurering.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	7		Bewonersparticipatie is in beginsel de verantwoordelijkheid van de convenantpartijen. De partijen faciliteren de bewonersorganisatie in financiële zin om de participatie van bewoners inhoud te geven, zowel in de planontwikkelingsfase als in de uitvoeringsfase, voor zover het om de woningen gaat.	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg	7	

Energie en Duurzaamheid

Sinds 2008 beschikt Tiwos over energielabels per woning.	2008, 2009, 2010, 2011	Jaarverslag 2011, 2009, 2008	Eind 2008 heeft Tiwos voor het gehele bezit een Energie Prestatie Advies.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	7		De woningcorporaties zetten de energie-indexen om in energielabels op woning-niveau.	Energieconvenant III 2006-2010, WonenBreburch, Tiwos, TBV Wonen, gemeente Tilburg, St. Lambertus	7	
In 2008 is gestart met het opstellen van het duurzaamheidsbeleid van Tiwos. Het betreft het standaard toepassen van HR++ isolatieglas bij kozijnvervangings en toepassing van dakisolatie bij dakvervangings. Alle ketels die geplaatst worden zijn HR-ketels, bij alle projecten waar dak of glas vervangen wordt, is goed geïsoleerd materiaal teruggeplaatst. Daarnaast heeft Tiwos in 2010 in Berkengarde 22 energieneutrale woningen in voorbereiding genomen. In 2011 is het duurzaamheidsbeleid verder uitgewerkt binnen het Convenant Wonen en Tiwos.	2008, 2009, 2010, 2011	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Eind 2008 is het duurzaamheidsbeleid opgesteld.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	7		Corporaties formuleren doelstellingen in termen van verbetering van woningen naar energielabelklassen. De beleidsbepaling vindt plaats van begin 2007 tot begin 2008. De corporaties geven deze ambitie vorm door standaard een pakket maatregelen door te voeren zoals: 1. Structurele energievraagbeperking door energiebesparing 2. Toepassing van duurzame energie 3. Efficiënte inzet van fossiele brandstoffen.	Energieconvenant III 2006-2010, WonenBreburch, Tiwos, TBV Wonen, gemeente Tilburg, St. Lambertus	7	
In het kader van het Convenant Wonen heeft Tiwos tot 2011 in totaal 486 woningen duurzaam opgeleverd.	2008, 2009, 2010, 2011	aanvullende informatie Tiwos + Energieconvenant	In het Energieconvenant hebben de Tilburgse corporaties afgesproken om t/m 2011 bij 4.000 woningen duurzame maatregelen te treffen. De bijdrage van Tiwos is 502 woningen duurzaam opleveren.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	7	Een negatieve afwijking van $(486-502)/502 \times 100\% = -3,19\%$ .	Partijen maken over het realiseren van doelstellingen op het gebied van energie en het duurzaam bouwen nadere afspraken.	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg	7	
In 2008 is de ontwikkeling van het prototype van de duurzaamheidsbarometer afgerond. De pilotfase werd in 2009 afgerond. Gebleken is dat er onder collega-corporaties veel minder interesse is voor een dergelijk meetinstrument dan verwacht.	2008, 2009,	Jaarverslag 2009, 2008	In 2009 heeft Tiwos inzicht in duurzaamheid van het bestaand bezit conform opgestelde duurzaamheidsbarometer.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	7		De convenantpartijen onderzoeken hoe het energielabel een rol kan hebben in de communicatie met huurders over energiebesparende maatregelen; de vertaling naar de totale woonlasten krijgt hierbij een belangrijke rol.	Energieconvenant III 2006-2010, WonenBreburch, Tiwos, TBV Wonen, gemeente Tilburg, St. Lambertus	7	

Begin 2010 is binnen het energieconvenant een routekaart CO2 neutraal vastgesteld die dient als input voor het Tiwos beleid.	2010, 2011	Jaarverslag 2011	Tiwos zoekt naar gebalanceerde oplossingen die bijdragen aan het milieu: CO2 en energiebesparing.	Strategisch Voorraad-beleid Tiwos 2011-2025	7		De partijen willen het energieverbruik en de CO2-uitstoot verminderen.	Energieconvenant III 2006-2010, WonenBreburch, Tiwos, TBV Wonen, gemeente Tilburg, St. Lambertus	7	
Tiwos is in 2011 gestart met de eerste pilot energieprojecten in Kruidenlaan en Loven (pilot ketenintegratie). Er is gestart met energetische maatregelen aan 124 woningen in de Kruidenlaan en 180 in de Loven.	2011, 2010	Jaarverslag 2011, 2010	Tiwos zoekt naar gebalanceerde oplossingen die bijdragen aan het milieu: CO2 en energiebesparing.	Strategisch Voorraad-beleid Tiwos 2011-2025	7		In minimaal één project in de komende periode (5 jaar) wordt de verbinding tussen convenant wonen en het energieconvenant in de convenantperiode praktisch vormgegeven.	Energieconvenant III 2006-2010, WonenBreburch, Tiwos, TBV Wonen, gemeente Tilburg, St. Lambertus	7	
In 2011 heeft Tiwos de duurzaamheidsprijs de Groene Parel verkregen, als gevolg van tienjarige samenwerking tussen Tiwos, de andere Tilburgse corporaties WonenBreburch, TBV Wonen, 't Heem en de gemeente Tilburg.	2011	Jaarverslag 2011	Tiwos neemt deel aan het energieconvenant.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	8		De convenantpartners voeren de voorgenomen en beleidsmatig vastgelegde activiteiten uit, waaronder het inrichten van een gemeenschappelijke website van de convenantpartners voor 2007 ten behoeve van elkaar en een breed publiek.	Energieconvenant III 2006-2010, WonenBreburch, Tiwos, TBV Wonen, gemeente Tilburg, St. Lambertus	8	

## Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Tiwo's wil een gevarieerd woningaanbod zodat er voor ieder wat wils is. Mensen hebben recht op goed wonen ongeacht hun levensfase of eventuele financiële of lichamelijke bijzonderheden. Tiwo's is er ook voor mensen met een extra zorgbehoefte, zoals senioren, dak- en thuislozen en mensen met een lichamelijke of geestelijke beperking.

Prestatie	Jaar	Brondocument	Ambities	Toetsingsdocument	Resultaat	Toelichting	Lokale opgave	Toetsingsdocument	Resultaat	Toelichting
<b>Bijzondere doelgroepen</b>										
Aantal bewoners dat gebruik heeft gemaakt van Verrijkt Wonen: 2011: 132 2010: 132 2009: 173 2008: 135	2011, 2010, 2009, 2008	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Verrijkt Wonen is door Tiwo's in het leven geroepen voor de relatief kleine woningaanpassingen die het mogelijk maken voor klanten (ook zonder medische indicatie) om langer in hun woning te kunnen blijven wonen.	Ingrepen in het kader van Wmo of Verrijkt Wonen, Tiwo's	7		Aan de hand van een jaarlijkse actualisatie van de behoefte vindt overleg plaats tussen corporaties en gemeente om prioriteiten te stellen in het woningaanbod voor bijzondere groepen, zowel wat betreft nieuwbouwprojecten als contigentiafspraken. Tevens vindt afstemming plaats binnen wijken die aangewezen worden als woonzorgservicezone.	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg	7	
Project Zonnehof met 126 eenheden is in 2011 overgenomen door collega corporatie TBV Wonen. Daarmee blijft de volkshuisvestelijke opdracht in Tilburg gewaarborgd.	2011	Jaarverslag 2011	Tiwo's bouwt in de periode 2007-2011 minimaal 250 woonzorgseenheden, waaronder herstructurering van het project Zonnehof.	Hart voor Tilburg Tiwo's beleidsplan 2007-2011	7	Herstructurering van Zonnehof heeft plaatsgevonden.	Behalve herstructurering en transformatie van woongebieden zijn er bij de corporaties ook transformatie van zorgomgevingen in uitvoering c.q. in voorbereiding zoals vervangende nieuwbouw verzorgingshuis Zonnehof.	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg	7	
Tiwo's tekende in 2010 een samenwerkings-overeenkomst met onderwijsinstelling De Bodde, TBV Wonen en WonenBreborg met als doel om leerlingen met een verstandelijke beperking op zichzelf te leren wonen in het Boddehuis.	2010, 2011	Jaarverslag 2011, 2010	Tiwo's werkt samen en bouwt het huidige netwerk uit met organisaties op o.a. het gebied van werk, inkomen en opleiding.	Hart voor Tilburg Tiwo's beleidsplan 2007-2011	7		Jaarlijks in overleg de behoefte van groepen, die bijzondere begeleiding behoeven, inventariseren en afspraken maken over het woningaanbod aan deze groepen.	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg	7	
Tiwo's heeft eind negentiger jaren samen met GGZ, IMW, Traverse en WonenBreborg Stichting Symfonie opgericht. Op initiatief van Symfonie heeft Tiwo's samen met de organisaties de knelpunten in de crisishulpverlening aan GGZ-cliënten besproken. Er is informatie verstrekt over de verschillende crisisdiensten van de GGZ en IMW en de contactpersonen die benaderd kunnen worden door de corporaties.	2011, 2010, 2009, 2008	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Tiwo's neemt actief deel en draagt bij aan samenwerkingsverbanden zoals, buurtregie en Symfonie.	Hart voor Tilburg Tiwo's beleidsplan 2007-2011	7		Jaarlijks in overleg de behoefte van groepen, die bijzondere begeleiding behoeven, inventariseren en afspraken maken over het woningaanbod aan deze groepen.	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg	7	

Tiwos heeft tussen 2008 en 2011 huisvesting geboden aan diverse bijzondere doelgroepen en in samenwerking met verschillende organisaties. Voorbeelden zijn: RIBW, Kompaan Jongeren, Vadercentrum, Voedselbank, Universiteit voor buitenlandse masterstudenten, Feniks, Novadic Kentron (begeleid wonen), Amaran, Thuishoven, Prisma, Traverse dienstencentrum en KIO2, dotspot opvang verslaafde prostituees en AMA-woningen.	2011, 2010, 2009, 2008	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	In 2008 is de haalbaarheid van projecten voor bijzondere doelgroepen in kaart gebracht. In 2011 zijn minstens 3 projecten op dit terrein gerealiseerd.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	8	Er zijn meer dan 3 projecten gerealiseerd.	Voor bijzondere doelgroepen die knelpunten ondervinden bij het wonen (daklozen, vrouwenopvang, verstandelijk gehandicapten, asielzoekers, etc.) zijn en worden afspraken gemaakt voor gerichte huisvesting. Dit om de 'sociale stijgingsroute wonen' inhoud te geven.	Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBregburg, gemeente Tilburg, TBV Wonen, t Heem, Tiwos, SBO Tilburg	7
Tiwos heeft diverse panden gerenoveerd voor bijzondere doelgroepen, waaronder aan de Korvelseweg voor kortdurende intensieve opvang, aan de Laarstraat voor Amaran begeleid wonen, aan het Wilhelminapark voor ASVZ en voor Traverse aan de Stationsstraat.	2011, 2010, 2009, 2008	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Tiwos inventariseert de behoefte aan woonruimte voor bijzondere doelgroepen in Tilburg en maakt waar mogelijk afspraken met partners over de realisatie daarvan.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	7		Voor bijzondere doelgroepen die knelpunten ondervinden bij het wonen (daklozen, vrouwenopvang, verstandelijk gehandicapten, asielzoekers, etc.) zijn en worden afspraken gemaakt voor gerichte huisvesting. Dit om de 'sociale stijgingsroute wonen' inhoud te geven.	Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBregburg, gemeente Tilburg, TBV Wonen, t Heem, Tiwos, SBO Tilburg	7
In 2009 heeft Tiwos met enkele andere corporaties het project Skaeve Huse gebouwd en geopend om te voorkomen dat personen, die vanwege sterk afwijkend woongedrag (extreme overlast) op straat terecht komen. Het project heeft capaciteit voor 9 personen en is in 2011 maximaal benut. Tiwos is nog op zoek naar een definitieve locatie (in 2014 dient dit gerealiseerd te zijn).	2009, 2010, 2011	Jaarverslag 2009, 2010, 2011	Voorkomen dat personen, vanwege sterk afwijkend woongedrag (extreme overlast) op straat terecht komen.	Jaarverslag 2009, 2010, 2011	8		Voor een periode van maximaal vijf jaar wordt een gedeelte van de gemeentewerf aan de Apenijnweg ingericht en geëxploiteerd voor het realiseren van het huisvestingsproject Skaeve Huse. De vestiging van de Skaeve Huse op deze locatie is tijdelijk. Vijf jaar na de oplevering worden de wooneenheden verwijderd. De corporaties TBV Wonen, TIWOS en WonenBregburg zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de exploitatie en het beheer van de wooneenheden incl. de unit van de beheerder.	Samenwerkingsovereenkomst Skaeve Huse Tilburg, Gemeente Tilburg, WonenBregburg, TBV Wonen, Tiwos, SMO Traverse, RIBW Midden Brabant, Politie Midden en West	7
In 2011 zijn er verkennende gesprekken gevoerd tussen de drie Tilburgse corporaties en GGZ Bregburg/Novadic Kentron/RIBW en Traverse die kunnen leiden tot de opzet van het begeleidwoonconcept Housing First. Zorgwekkende zorgmijders zouden met dit concept weer getriggerd kunnen worden tot zelfstandig wonen met ambulante begeleiding. Het is de doelstelling om in 2012 tot een convenant te komen.	2011	Jaarverslag 2011	Tiwos stelt zich proactief op in de samenwerking met Traverse, de Twern, de Bocht, het RIBW, Stichting Thuishoven, IMW, de thuiszorg, Novadic Kentron, Amaran, GGZ en andere maatschappelijke dienstverleners. De corporatie benut de mogelijkheden tot samenwerking en spant zich in om de nodige woonvoorzieningen te kunnen aanbieden.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	7		Voor bijzondere doelgroepen die knelpunten ondervinden bij het wonen (daklozen, vrouwenopvang, verstandelijk gehandicapten, asielzoekers, etc.) zijn en worden afspraken gemaakt voor gerichte huisvesting. Dit om de 'sociale stijgingsroute wonen' inhoud te geven.	Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBregburg, gemeente Tilburg, TBV Wonen, t Heem, Tiwos, SBO Tilburg	7
Tiwos heeft jaarlijks huisvesting geboden aan diverse statushouders. 2011: 12 2010: 7 2009: 14 2008: 39	2011, 2010, 2009, 2008	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Statushouders worden via een contingentafpraak bediend. Het contingent wordt door de gemeente verdeeld, waarbij corporaties de plaatsing doen.	Format Woonmarketing spelregels Woning in Zicht, (Orka-advies)	7		Voor bijzondere doelgroepen die knelpunten ondervinden bij het wonen (daklozen, vrouwenopvang, verstandelijk gehandicapten, asielzoekers, etc.) zijn en worden afspraken gemaakt voor gerichte huisvesting. Dit om de 'sociale stijgingsroute wonen' inhoud te geven.	Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBregburg, gemeente Tilburg, TBV Wonen, t Heem, Tiwos, SBO Tilburg	7



## Investeren in vastgoed

Tiwos zet haar kapitaal in om de ambities uit het beleidsplan te realiseren. Daarbij gaan de volkshuisvestelijke en maatschappelijke ambities boven financiële overwegingen. Tiwos loopt niet weg voor risico's en is bereid verliezen te nemen als de corporatie dat maatschappelijk verantwoord vindt, maar gaat daarbij niet onverantwoord met het kapitaal om.

Prestatie	Jaar	Brondocument	Ambities	Toetsingsdocument	Resultaat	Toelichting	Lokale opgave	Toetsingsdocument	Resultaat	Toelichting
<b>Nieuwbouw</b>										
Aantal opgeleverde nieuwbouw huurwoningen: 2011: 2 2010: 0 2009: 93 2008: 64 2007: 125	2011, 2010, 2009, 2008, 2007	Jaarverslag 2011, 2008 + excel bij interne vragenlijst	In de periode 2007-2011 levert Tiwos minimaal 244 nieuwbouw huurwoningen op.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	8	Vanaf 2007 zijn 284 nieuwe huurwoningen opgeleverd e. Dit komt op een positieve afwijking van 16,4% (284-244)/244 x 100%. Wat uitkomt op een 8. Bij de beoordeling is het jaar 2007 meegenomen, omdat dit door Tiwos zelf ook als ambitie is aangegeven en bij het buiten beschouwing laten van dat jaar er een verkeerd beeld ontstaat door het cijfer 6 toe te kennen.	Het woningbouwprogramma 2005 - 2010 betreft de bouw en oplevering van 7.000 nieuwe woningen met een gewenste differentiatie van circa 25 % bereikbare en middeldure huurwoningen, 12 % duurdere huurwoningen, 5% goedkope koop-, 12 % middeldure koop- en 46 % dure koopwoningen. In totaal dus 37% huurwoningen.	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg	10	Totaal aandeel nieuwbouw huur en koop = 329 nieuwbouw woningen. 284 / 329 x 100% = 86,3% huur. 86,3%-37%/37% = 133% positieve afwijking. Meer huurwoningen.
Aantal opgeleverde nieuwbouw koopwoningen: 2011: 52 2010: 0 2009: 51 2008: 67 2007: 135	2011, 2010, 2009, 2008, 2007	Jaarverslag 2011, 2008 + excel bij interne vragenlijst	In de periode 2007-2011 levert Tiwos minimaal 135 nieuwbouw koopwoningen op.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	10	305 koopwoningen zijn opgeleverd in de periode 2007-2011. (305-135)/135 x 100% = 125,9% is de positieve afwijking. Wat uitkomt op het cijfer 10. Bij de beoordeling is het jaar 2007 meegenomen, omdat dit door Tiwos zelf ook als ambitie is aangegeven en bij het buiten beschouwing laten van dat jaar er een verkeerd beeld ontstaat door het cijfer 9 toe te kennen.	Het woningbouwprogramma 2005 - 2010 betreft de bouw en oplevering van 7.000 nieuwe woningen met een gewenste differentiatie van circa 25 % bereikbare en middeldure huurwoningen, 12 % duurdere huurwoningen, 5% goedkope koop-, 12 % middeldure koop- en 46 % dure koopwoningen. In totaal dus 63% koopwoningen.	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg	10	Totaal aandeel nieuwbouw huur en koop = 329 nieuwbouw woningen. Totaal incl. in uitvoering is 305 woningen. 305/ 329 x 100% = 92,7% koop. 92,7%-63%/63% = 47,2% postieve afwijking.
Aantal opgeleverde nieuwbouw woonzorgseenheden: 2011: 16 2010: 10 2009: 74 2008: 15 2007: 12	2011, 2010, 2009, 2008	Jaarverslag 2011, 2008 + excel bij interne vragenlijst	In de periode 2007-2011 levert Tiwos minimaal 259 woonzorgseenheden op	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	7	127 woonzorgseenheden zijn opgeleverd. Het project Zonnehof met 126 zorgeenheden is in 2011 overgenomen door een collega corporatie. Daarom wordt het totaal aantal zorgeenheden in ambitie verminderd met 126 eenheden, wat uitkomt op 133 te realiseren zorgeenheden. Een negatieve afwijking van (127-133)/133x100%=-4,5%	Gezamenlijk het concept 'woonzorgservicezones' verder inhoud geven, afspraken maken met de partners op het terrein van zorg en welzijn, en op wijkniveau concrete plannen van aanpak opstellen en uitvoeren.	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg	7	

Maatschappelijk vastgoed										
Tiwo's heeft tussen 2008 en 2011 ruimte beschikbaar gesteld of (onrendabel) verhuurd aan o.a. Traverse, Moedercentrum De Parel, Stichting Voedselbank, de Twern, de Politie, kunstpodium T, De Wever, Gemeente Tilburg, St. Beheer Begeleid Wonen, St. Huisvesting Remigranten en een centrum voor buitenlandse vrouwen.	2011, 2010, 2009, 2008	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Tiwo's doet maatschappelijk relevante investeringen. De corporatie verkent met en bij haar partners de behoefte aan huisvesting voor bijzondere doelgroepen. Tiwo's stelt zich proactief op in de samenwerking met Traverse, de Twern, de Bocht, het RIBW, Stichting Thuishoven, IMW, de thuiszorg, Novadic Kentron, Amarant, GGZ en andere maatschappelijke dienstverleners.	Hart voor Tilburg Tiwo's beleidsplan 2007-2011	7		Voor bijzondere doelgroepen die knelpunten ondervinden bij het wonen (daklozen, vrouwenopvang, verstandelijk gehandicapten, asielzoekers, etc.) zijn en worden afspraken gemaakt voor gerichte huisvesting. Dit om de 'sociale stijgingsroute wonen' inhoud te geven.	Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBreborg, gemeente Tilburg, TBV Wonen, 't Heem, Tiwo's, SBO Tilburg	7	
Herstructurering										
Tiwo's heeft in 2008 samen met de Gemeente Tilburg, WonenBreborg en TBV Wonen de Stadsontwikkelingsmaatschappij Tilburg BV (SOM) opgericht. De doelstelling van de vennootschap behelst met name de aanpak van verpauperde panden in de Tilburgse binnenstad. Het aankopen, verbeteren en doorverkopen van deze gebouwen is de voornaamste taak van de SOM. Ten behoeve van SOM is in 2007 in totaal € 800.000 beschikbaar gesteld. In 2011 zijn verschillende panden aangekocht. Deze panden worden opgeknapt zodat ze weer bewoond kunnen worden.	2011, 2010, 2009, 2008	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Tiwo's zorgt actief voor mogelijkheden om te bouwen. De corporatie is voortdurend alert op potentiële bouwlocaties en beoordeelt de haalbaarheid en mogelijkheden daarvan zodat zij daar desgewenst snel op in kan spelen.	Hart voor Tilburg Tiwo's beleidsplan 2007-2011	8	Tiwo's is niet alleen alert op bouwlocaties, maar heeft hiervoor samenwerking gezocht met andere organisaties en SOM mede opgezet.	Het principe van de 'stad in balans' wordt gehandhaafd en nader geoperationaliseerd. Het gaat niet om het bereiken van een idyllische, normatief wenselijke situatie, maar om onwenselijke situaties als gettovorming uit te sluiten. Het gaat om een 'stad in balans'. Vergroten keuzemogelijkheden, aanboddifferentiatie van woningen en woonomgevingen zijn daarbij sleutelbegrippen.	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg	7	
Herstructurering heeft tussen 2008 en 2011 plaatsgevonden in de Zeeheldenbuurt Midden (Trouwlaan/Uitvindersbuurt), Groeseind-Hoefstraat en Jeruzalem.	2011, 2010, 2009, 2008	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Bij de herstructurering gaat het om nieuwbouw, groot onderhoud en renovatieprojecten in de projecten Uitvindersbuurt / Zeeheldenbuurt West, Goirke West, Groeseind Hoefstraat (in samenwerking met WonenBreborg), Westerpark, Oostertuin, Wichmanstraat en Jeruzalem.	Hart voor Tilburg Tiwo's beleidsplan 2007-2011	7		Herstructurering vindt plaats in de wijken de Uitvindersbuurt-Zeeheldenbuurt, Quirijnboulevard, de Kruidenbuurt, Stokhasselt en Groeseind-Hoefstraat.	Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBreborg, gemeente Tilburg, TBV Wonen, 't Heem, Tiwo's, SBO Tilburg	7	
Tiwo's heeft in het kader van de herstructurering geïnvesteerd in bewonersparticipatie in de wijken Uitvindersbuurt-Zeeheldenbuurt en in Groeseind-Hoefstraat (o.a. Klankbordgroep). Met de contactgroep van de Vogeltjesbuurt is in het kader van de herstructurering een sociaal convenant afgesloten. Ook is er een sociaal plan opgesteld voor de herhuisvesting.	2008, 2009, 2010, 2011	Jaarverslag 2011+ excel bij interne vragenlijst	Leefbaarheid is een centraal onderwerp in de herstructurerings- en nieuwbouwplannen van Tiwo's. Tiwo's houdt zichtbaar rekening met de gewenste variatie in woningtypen, eigendomsvormen, huurcategorieën en de doelgroepen van beleid.	Hart voor Tilburg Tiwo's beleidsplan 2007-2011	7		De convenantpartijen spreken uit dat juist in de initiatieffase van grootschalige veranderingen in wijken en buurten bewoners beter betrokken worden. Bij het maken van de plannen zullen de opvattingen van de bewoners zorgvuldig in beeld worden gebracht. De bewonersinbreng is vervolgens een belangrijke bijdrage voor de opzet, vormgeving en planning van de beoogde verandering.	Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBreborg, gemeente Tilburg, TBV Wonen, 't Heem, Tiwo's, SBO Tilburg	7	

Sloop, samenvoeging										
Aantal gesloopte verhuureenheden: 2011: 92 2010: 137 (waarvan 14 herbestemming) 2009: 110 (waarvan 18 herbestemming) 2008: 72 (waarvan 6 herbestemming)	2011, 2010, 2009, 2008	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Tiwos zet sloop slechts als uiterste oplossing in. Indien toch tot sloop overgegaan wordt, zorgt de corporatie voor optimaal hergebruik van daartoe geschikte materialen en een verantwoorde verwerking van het sloopafval.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	7	Bij de sloop is in meerdere gevallen een herbestemming aangegeven.	In de periode 2010-2015 vindt herstructurering/sloop plaats bij ± 1.100 woningen.	Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBrebreg, gemeente Tilburg, TBV Wonen, 't Heem, Tiwos, SBO Tilburg	7	Tiwos heeft in totaal 411 woningen gesloopt. Dat is 37% van de totale opgave. Wat de sloopopgave van Tiwos was, is niet bekend.
Verbetering bestaand bezit										
Aantal opgeleverde woningen na groot onderhoud: 2011: 56 (aan 712 woningen is gestart, oplevering is 2012) 2010: 95 2009: 539 2008: 151	2011, 2010, 2009, 2008	Jaarverslag 2011, 2010, 2008 + excel bij interne vragenlijst	In de periode 2007-2011 krijgen 1.600 woningen groot onderhoud en renovatie.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	7	Groot onderhoud bij in totaal 841 woningen is door Tiwos gerealiseerd. In totaal is Tiwos met 1.553 woningen bezig geweest (incl. start onderhoud). $1533-1600/1600 \times 100\% = -4\%$ . Een negatieve afwijking van 4%.	Groot onderhoud vindt plaats bij in totaal 6.800 woningen van de deelnemende corporaties.	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg	7	Opgave van Tiwos was $1.600 / 6.800 \times 100\% = 23,5\%$ van totaal. Gerealiseerd is 1.553 (22,8%), een afwijking van -2,98%.
Verkoop										
Tiwos heeft o.b.v. het Strategisch Voorraadbeleid en de crisis het aantal te verkopen woningen jaarlijks naar beneden bijgesteld. Aantal woningen verkocht uit bestaand bezit: 2011: 64 2010: 100 2009: 186 2008: 85	2011, 2010, 2009, 2008	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008 aanvullende verkoopcijfers Tiwos	Tiwos is in het Convenant Wonen een inspanningsverplichting aangegaan om 525 corporatiewoningen uit bestaand bezit in Tilburg te verkopen in de periode 2005-2010. Vanaf 2008 gaat het om tenminste 60 woningen per jaar. Dit aantal is van 100 naar 60 bijgesteld naar aanleiding van de crisis.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	10	Tiwos heeft in totaal 435 woningen verkocht uit bestaand bezit. Gewijzigde doelstelling was om 60 woningen per jaar te verkopen is in totaal 240. Tiwos heeft deze doelstelling ruimschoots overtroffen met 81,25% wat een 10 oplevert $(435-240)/240 \times 100\% = 81,25\%$ .	Tiwos is in het Convenant Wonen een inspanningsverplichting aangegaan om 525 corporatiewoningen uit bestaand bezit in Tilburg te verkopen in de periode 2005-2010. Vanaf 2008 gaat het om tenminste 60 woningen per jaar. Dit aantal is van 100 naar 60 bijgesteld naar aanleiding van de crisis.	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg	8	Aandeel van Tiwos in verkoop van woningen was $435-525/525 = -17,1\%$ . Bijgestelde ambitie is $(435-240)/240 \times 100\% = 81,25\%$ , cijfer 8 de oorspronkelijke opgave is bijgesteld, maar niet hergeformuleerd voor de periode 2011-2015, waardoor exacte opgave moeilijk te achterhalen is.

## Kwaliteit van wijken en buurten

Tiwo's voelt zich mede verantwoordelijk voor een prettige leefbare buurt. Tiwo's koestert het goede, bestrijdt achteruitgang en draagt actief bij aan verbetering, het zogenaamde 'buurten in balans'. Tiwo's is ervan overtuigd dat de leefbaarheid sterk verbetert als bewoners zicht hebben op werk, inkomen of een opleiding. Tiwo's wil dan ook, samen met de partners, bewoners kansen en mogelijkheden bieden om elkaar te ontmoeten, om te werken of zich te ontwikkelen. Daarnaast daagt Tiwo's bewoners uit om zelf bij te dragen aan een prettige woonomgeving.

Prestatie	Jaar	Brondocument	Ambities	Toetsingsdocument	Resultaat	Toelichting	Lokale opgave	Toetsingsdocument	Resultaat	Toelichting
<b>Leefbaarheid</b>										
Tiwo's voert om de 3 jaar leefbaarheidsonderzoeken uit (Lemon en de veiligheidsmonitor van de gemeente). Het recente onderzoek toont aan dat de helft van de 30 buurten van Tiwo's t.o.v. 2007 vooruit is gegaan, 2 buurten zijn achteruitgegaan, terwijl de rest stabiel is gebleven. De beoordeling van Tilburgers over hun wijk was als volgt: 2011: 7,3 2008: 7,2 2004: 7,1	2008, 2011	Jaarverslag 2011, 2008 + Excel bij interne vragenlijst + aanvullende informatie	Tiwo's voert om de drie jaar het leefbaarheidsonderzoek Lemon uit. In gebieden waar Tiwo's flink heeft geïnvesteerd in herstructurering verwacht de corporatie een stijging ten opzichte van eerdere onderzoeken.	Hart voor Tilburg Tiwo's beleidsplan 2007-2011	7		Monitoring hoe buurten zich ontwikkelen middels instrumenten impuls wijken en lemon.	Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBreburch, gemeente Tilburg, TBV Wonen, t Heem, Tiwo's, SBO Tilburg	7	
Per 1 maart 2008 heeft elke bewoner van Tiwo's een aanspreekpunt voor leefbaarheid. Op individueel niveau is dit de leefbaarheidsconsulent of de huismeester / buurtbeheerder van de betreffende wijk. Voor groepen bewoners is dat de wijkconsulent.	2008, 2009, 2010, 2011	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008 + Excel bij interne vragenlijst	Iedere bewoner van Tiwo's heeft een aanspreekpunt voor leefbaarheidszaken en Tiwo's heeft een vrijwel dekkend netwerk van buurtbeheerders of huismeesters	Hart voor Tilburg Tiwo's beleidsplan 2007-2011	7		Aanstelling huismeesters en buurtbeheerders ten behoeve van fysiek en sociaal dagelijks beheer. Huismeesters werken over het algemeen in flats en buurtbeheerders in buurten met laagbouw al dan niet in combinatie met flats	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg	7	
Tiwo's heeft om laagdrempelig en zichtbaar te zijn voor bewoners op diverse locaties infohuizen geopend om bewoners te informeren over de (sociale gevolgen van) groot onderhoudsprojecten of herstructurering.	2008, 2009, 2010, 2011	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Tiwo's biedt een uitgebreide informatievoorziening aan de klant, niet alleen via de traditionele manier, maar ook via internet en informatiezuilen in de ontmoetingsruimte.	Hart voor Tilburg Tiwo's beleidsplan 2007-2011	7		Bewoners worden actief betrokken bij onderhoud, renovatie en sloop/nieuwbouw van woningen via klankbordgroepen, klantenpanels, enquêtes etc.	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg	7	
Tiwo's heeft diverse leefbaarheidsprojecten uitgevoerd zoals Kruidenbuurt in balans (voorwaarden aan woningtoewijzing, Skaeve Huse (herhuisvesten van overlastveroorzakers), het Achter de voordeurproject in Loven.	2008, 2009, 2010, 2011	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Vanaf 2008 heeft Tiwo's voor elk risicogebied een leefbaarheidsactieplan als uitwerking van het buurtplan.	Hart voor Tilburg Tiwo's beleidsplan 2007-2011	7		Er wordt- gezamenlijk en met vele andere partijen-gewerkt aan de leefbaarheid van wijken en buurten.	Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBreburch, gemeente Tilburg, TBV Wonen, t Heem, Tiwo's, SBO Tilburg	7	

Het Tilburg Akkoord is een convenant dat in 2009 is getekend door Tiwos, TBV Wonen, de gemeente Tilburg en WonenBreburg. Met het akkoord investeren de partijen tien jaar extra in maatschappelijke initiatieven in de 5 Tilburgse impuls wijken. Tot 2011 zijn in totaal 28 aanvragen ingediend en 15 aanvragen goedgekeurd.	2009, 2010, 2011	Jaarverslag 2011, 2010, 2009	Tiwos maakt initiatieven mogelijk die bijdragen aan maatschappelijke ontwikkeling en leefbaarheid en die direct raakvlakken hebben met en effect hebben voor haar doelgroepen.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	7		Tot en met 1 maart 2019 stellen de partijen minimaal € 9 miljoen beschikbaar ten behoeve van het realiseren van de genoemde ambities. De gemeente draagt € 1 miljoen bij. De corporaties dragen gezamenlijk € 3 miljoen bij. De bijdrage per corporatie bestaat uit een vast deel (€ 0,5 miljoen) aangevuld met een bijdrage afhankelijk van het aantal woningen van de betreffende corporatie in de vijf impuls wijken.	Tilburg Akkoord convenant Wijkimpuls, 2009, Tiwos, WonenBreburg, TBV Wonen, gemeente Tilburg	7	
De MOM stond in 2010 grotendeels in het teken van positiebepaling over wat MOM wel en niet doet. In 2010 zijn al enkele grote (en kleinere) projecten als MOM@Work en Werkpoule Groenewoud ontwikkeld waarbij de MOM als aanjager, als versterker of verbinder een bijdrage heeft geleverd en die succesvol zijn voortgezet of uitgebouwd.	2011, 2010, 2009, 2008	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Tiwos verkent samen met (potentiële) partners het nut en de noodzaak tot intensieve(re) samenwerking. Tiwos laat zien een betrouwbare partner te zijn en iets te bieden te hebben. Tiwos activeert partners en spreekt hen aan op hun verantwoordelijkheid.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	7		De MOM (Maatschappelijke Ontwikkelings Maatschappij) is opgericht in 2008 en heeft als katalysator in de wijk de belangrijke opdracht om leefbaarheid in de wijk te verbeteren en daardoor belemmeringen voor sociale stijging te slechten. toch gericht te benaderen.	Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBreburg, gemeente Tilburg, TBV Wonen, 't Heem, Tiwos, SBO Tilburg	7	
<b>Vitale buurten en wijken</b>										
Tiwos ondersteunde tussen 2008 en 2011 jaarlijks 15 à 35 initiatieven, waaronder diverse opruimacties, straatfeesten, buurtbarbecues, buurtgidsen die op bezoek gaan bij nieuwe bewoners en een voortuinenproject. Tiwos ondersteunde onder andere de thememiddag in de Kruidenbuurt, Kleur je Wijk, de Zorgvlied rommelmarkt, kerstmarkt in Noord, het Oogstfeest en kerstactiviteiten.	2011, 2010, 2009, 2008	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008 + Excel bij interne vragenlijst	Per jaar steunt Tiwos minimaal 5 nieuwe initiatieven van actieve bewoners (groepen) die bijdragen aan leefbaarheid en maatschappelijke ontwikkeling van buurt.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	10	Meer dan 5 projecten per jaar, 3 tot 4x zoveel.	In samenwerking met gemeente, wijkorganisaties en Twern organiseren corporaties uiteenlopende ontmoetingsactiviteiten, zoals flat-, buurt- en straatfeesten, ronde tafel-/portiekgesprekken, schoonmaakacties, barbecues, rommelmarkten, talentenjachten, voetbaltoernooien, buurtpromotie en 'de Kruidenbuurt telt'.	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg	8	Meer dan de genoemde projecten zijn geleverd.
Tiwos leverde tussen 2008 en 2011 een financiële bijdrage aan diverse instellingen zoals stichting Voedselbank, een dag voor ouderen en de dag van de dialoog. In 2011 continueerde Tiwos de steun aan Stichting Leergeld, het donateurschap van Stichting Vincentius en de sponsoring van het Ariënsfonds, CAST, Spint, Contour, Pater Poels, Milieucafé en Stichting Straat.	2011, 2010, 2009, 2008	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Tiwos is bereid te investeren in samenwerking zowel in tijd als in geld.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	8		Corporaties geven elk jaar aan wat en hoeveel hun maatschappelijke inzet is in €, fte's en resultaten.	Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBreburg, gemeente Tilburg, TBV Wonen, 't Heem, Tiwos, SBO Tilburg	7	

Tiws heeft in 2005 een Henneconvenant gesloten samen met Tilburgse woningcorporaties, de gemeente, de regiopolitie, het Openbaar Ministerie Breda, Essent en Traverse.	2011, 2010, 2009, 2008	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Tiws zet de samenwerking voort op het gebied van o.a. hennepconvenant en verdiept deze met meer voor de hand liggende partners als de gemeente Tilburg en de collega corporaties.	Hart voor Tilburg Tiws beleidsplan 2007-2011	7		De doelstelling van het samenwerkingsverband aanpak hennepsteelt is dat deelnemende partijen uitvoering geven aan een gezamenlijke, stringentere aanpak van de hennepsteelt.	Convenant samenwerkingsverband aanpak hennepsteelt district Tilburg, 2011	8	De samenwerkenden partijen zijn in 2011 uitgebreid.
In het kader van belanghoudersparticipatie heeft Tiws de BelanghoudersBetrokkenheidsMatrix (BBM) waarmee de corporatie vormgeeft aan de verschillende rollen van haar belanghouders (advies, klankbord, instemming, goed- of afkeuring, samenwerking in de uitvoering, beeldvorming, inventarisatie van wensen en ideeën, informatievoorziening en verantwoording). Tiws bezoekt daarom jaarlijks een groot aantal belanghouders waarbij zij zowel haar huidige werkzaamheden als ook de huidige en toekomstige samenwerking met de partner in kwestie bespreekbaar maakt.	2011, 2010, 2009, 2008	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Tiws betreft belanghouders in het beleidsproces. In overleg met belanghouders geeft de corporatie vorm aan de gewenste mate van betrokkenheid in de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van haar werk.	Hart voor Tilburg Tiws beleidsplan 2007-2011	8	Niet alleen betrekken van partners maar er is ook een matrix over de rollen van de belanghouders ontwikkeld.	Om tegemoet te komen aan woonwensen geven de convenant partners woonconsument meer zeggenschap over het "woonproduct" en de totstandkoming ervan. Dus meer meedenken, meepraten en meebeslissen: een vraaggerichte benadering van bouwprojecten. De partners zien het als gezamenlijke ambitie om deze actieve rol van de woonconsument op de woningmarkt te vergroten. De inzet richt zich daarbij vooral op de lage inkomens groepen, huurders en bijzondere bewonerscollectieven.	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg	7	
<b>Sociale stijging en emancipatie</b>										
Sinds 2007 heeft Tiws standaard in de bestekken opgenomen dat de aannemer stage-/werkervaringsplaatsen moet opnemen in het project. In 2008 is gebleken dat dit in de praktijk moeilijk uitvoerbaar is, o.a. doordat werklozen al in een bemiddelingstraject van de UWV zaten. De bijdrage van Tiws aan het bemiddelen van bewoners naar werk is toen zeer beperkt gebleven. In 2011 heeft Tiws een start gemaakt met het project 'social return' waarbij leveranciers van Tiws en collega-corporaties worden aangespoord om een zeker percentage van hun winst te gebruiken om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt met projecten mee te laten draaien.	2008, 2009, 2010, 2011	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Tiws attendeert haar aannemers en partners erop dat Tiws wil bijdragen aan de ontwikkeling van de buurten en wijken. Jaarlijks vraagt Tiws hen in totaal 8 stageplaatsen of werkervaringsplaatsen voor bewoners uit de wijk te realiseren.	Hart voor Tilburg Tiws beleidsplan 2007-2011	7	Doelstelling is tussentijds aangepast.	Met het Tilburg Akkoord convenant Wijkimpuls wordt een extra impuls gegeven aan wijken die dit hard nodig hebben. Dit gebeurt in de vorm van een geconcentreerde aanpak, op thema's die het afgelopen jaar door bewoners zelf zijn benoemd: werk, inkomen en onderwijs. De deelnemende partijen verbinden zich door het sluiten van het akkoord aan de ambities van de impuls wijken: 1. jongeren doen het goed op school en halen een diploma; 2. elk huishouden heeft een kostwinner; 3. inwoners leven boven de armoedegrens.	Tilburg Akkoord convenant Wijkimpuls, 2009, Tiws, WonenBredburg, TBV Wonen, gemeente Tilburg	7	
Tiws begeleidde tussen 2008 en 2011 jaarlijks 5 à 9 stagiaires. Bij Post & Archief van Tiws en de huishoudelijke dienst waren doorlopend 2 à 3 medewerkers gedetacheerd via de Diamant-groep.	2008, 2009, 2010, 2011	Jaarverslag 2011+ Excel bij interne vragenlijst	Tiws biedt per jaar minimaal 4 personen de gelegenheid om bij Tiws werkervaring op te doen in de vorm van een stage.	Hart voor Tilburg Tiws beleidsplan 2007-2011	10	Gemiddeld 7 stagiaires (7-4)/ 4x100%, is een positieve afwijking van 75%.	Met het Tilburg Akkoord convenant Wijkimpuls wordt een extra impuls gegeven aan wijken die dit hard nodig hebben. Dit gebeurt in de vorm van een geconcentreerde aanpak, op thema's die het afgelopen jaar door bewoners zelf zijn benoemd: werk, inkomen en onderwijs.	Tilburg Akkoord convenant Wijkimpuls, 2009, Tiws, WonenBredburg, TBV Wonen, gemeente Tilburg	7	

In 2011 is een leerlingenproject uitgevoerd voor binnenschilderwerk van portieken in het Westerpark door leerlingen van SchildersCool en het ROC, in samenwerking met Maas Schilderwerken. In totaal hebben 17 leerlingen werkervaring opgedaan.	2011	Jaarverslag 2011	Vanuit de betrokkenheid bij de samenleving en armoedeproblematiek in het bijzonder, biedt Tiwos (meeloop)stageplaatsen aan.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	8	Er is een relatief hoog aantal meeloop-stages aangeboden.	Met het Tilburg Akkoord convenant Wijkimpuls wordt een extra impuls gegeven aan wijken die dit hard nodig hebben. Dit gebeurt in de vorm van een geconcentreerde aanpak, op thema's die het afgelopen jaar door bewoners zelf zijn benoemd: werk, inkomen en onderwijs.	Tilburg Akkoord convenant Wijkimpuls, 2009, Tiwos, WonenBreborg, TBV Wonen, gemeente Tilburg	7
Tiwos neemt jaarlijks deel aan 'op de Beursvloer', een initiatief waarbij maatschappelijk organisaties hun vraag en aanbod op elkaar kunnen afstemmen. In 2011 heeft Tiwos 3 matches tot stand gebracht met vrijwilligersorganisaties. De matches betroffen o.a. hergebruik van afgeschreven computerapparatuur.	2011, 2010, 2009, 2008	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Tiwos maakt initiatieven mogelijk die bijdragen aan maatschappelijke ontwikkeling en leefbaarheid en die direct raakvlakken hebben met en effect hebben voor haar doelgroepen.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	7		Met het Tilburg Akkoord convenant Wijkimpuls wordt een extra impuls gegeven aan wijken die dit hard nodig hebben. Dit gebeurt in de vorm van een geconcentreerde aanpak, op thema's die het afgelopen jaar door bewoners zelf zijn benoemd: werk, inkomen en onderwijs.	Tilburg Akkoord convenant Wijkimpuls, 2009, Tiwos, WonenBreborg, TBV Wonen, gemeente Tilburg	7
Met Hulpactie Tiwos' ondersteunde Tiwos kleinschalige projecten in ontwikkelingslanden. In 2008 en 2010 werd een initiatief van broeder Gerard ondersteund dat straatmeisjes in Haïti onderdak biedt. In 2009 steunde Tiwos projecten in Kenia en Congo. In 2011 is €17.000 overgemaakt aan Stichting Cardis in Ghana en Stichting Simama in D.R Congo, organisaties die ervoor zorgen dat gehandicapten een plaats in de samenleving krijgen.	2008, 2009, 2010, 2011	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	Tiwos kent een hulpprogramma met al dan niet doorlopende of terugkerende steun voor projecten in het buitenland die zich direct richten op wonen en welzijn.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	7		Corporaties geven elk jaar aan wat en hoeveel hun maatschappelijke inzet is in €, fte's en resultaten.	Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBreborg, gemeente Tilburg, TBV Wonen, t Heem, Tiwos, SBO Tilburg	7
Managers van Tiwos hebben in 2011 bestuurlijke ondersteuning gegeven aan Hall of Fame, de MBO opleiding Studio T en Stichting Leergeld. Daarnaast hebben medewerkers gastcolleges gegeven bij o.a. Studio T en de HBO-opleiding sociale psychologie van Fontys.	2011	Jaarverslag 2011	Tiwos verkent samen met (potentiële) partners het nut en de noodzaak tot intensieve(re) samenwerking. Tiwos laat zien een betrouwbare partner te zijn en iets te bieden te hebben. Tiwos activeert partners en spreekt hen aan op hun verantwoordelijkheid.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	7		Koppeling van de fysieke (wonen) en de sociaal-economische aanpak (onderwijs) door gebruik te maken van de 'achter de voordeur' mogelijkheden die de fysieke aanpak biedt. Een en ander in samenwerking met de ROC's structureel verankeren en op buurt-/wijkniveau laten aansturen door de MOM (indien aanwezig) of de wijkregiegroepen.	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg	7

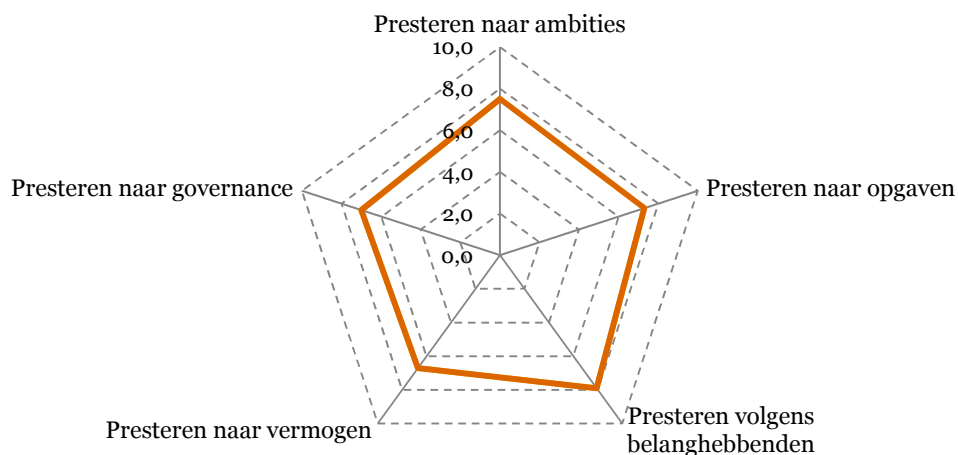
## Overige/andere prestaties

Prestatie	Jaar	Bron-document	Ambities	Toetsingsdocument	Resultaat	Toelichting	Lokale opgave	Toetsingsdocument	Resultaat	Toelichting
Het Tiwos jaarverslag werd in 2008 en 2009 genomineerd voor de algemene jaarverslagprijs. In 2010 werd Tiwos genomineerd voor de themaprijs 'Verantwoorden over duurzaamheid'. In 2011 is Tiwos niet genomineerd tot de jaarverslagprijs en behoorde niet tot de top 25 jaarverslagen.	2008, 2009, 2010, 2011	Jaarverslag 2011, 2010, 2009, 2008	De kwaliteit en transparantie van de Tiwos jaarverslagen moet tot de top 25 behoren.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	8		Corporaties geven elk jaar aan wat en hoeveel hun maatschappelijke inzet is in €, fte's en resultaten.	Convenant Wonen 2005-2010, Tilburgse corporaties, gemeente Tilburg en Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg	8	
Tiwos heeft in 2008 een imago-onderzoek uitgevoerd. Op alle onderdelen scoorden Tiwos boven de vastgestelde norm van 3,5. Bij huurders lag het overall gemiddelde van alle onderdelen op 3,67 en bij stakeholders op 3,63.	2008	Jaarverslag 2008	In 2008 voert Tiwos het imago-onderzoek uit.	Hart voor Tilburg Tiwos beleidsplan 2007-2011	7	Gemiddelde cijfer van stakeholders en huurders is 3,65. De positieve afwijking t.o.v. 3,5 is 4,3%.	Andere vormen van communicatie. Met behulp van internet kan snel met veel bewoners gecommuniceerd worden. Dit kan overigens wel van invloed zijn op de kwaliteit (of intensiteit) van de communicatie en betrokkenheid.	Convenant Wonen Tilburg 2010-2015, WonenBrebreg, gemeente Tilburg, TBV Wonen, 't Heem, Tiwos, SBO Tilburg	7	

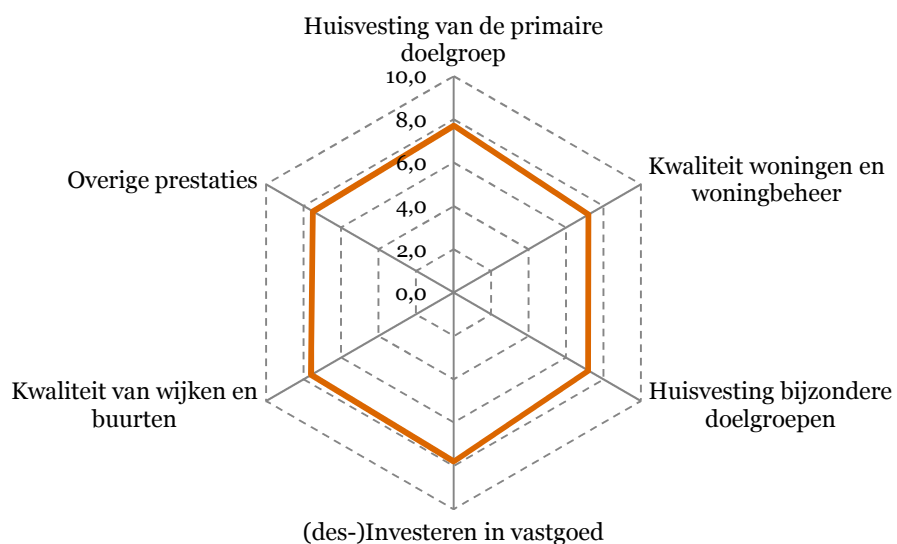


# H. Spinnenwebben

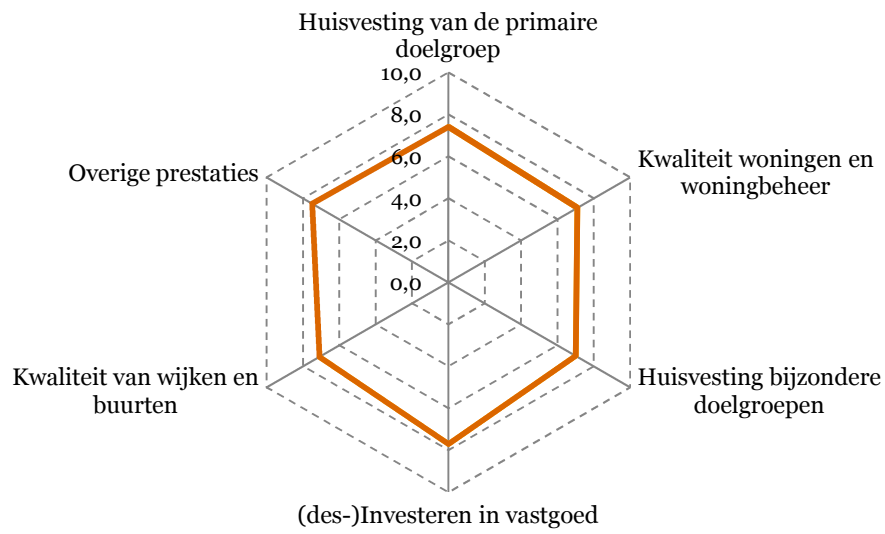
Totaalscore maatschappelijke visitatie Tiwos



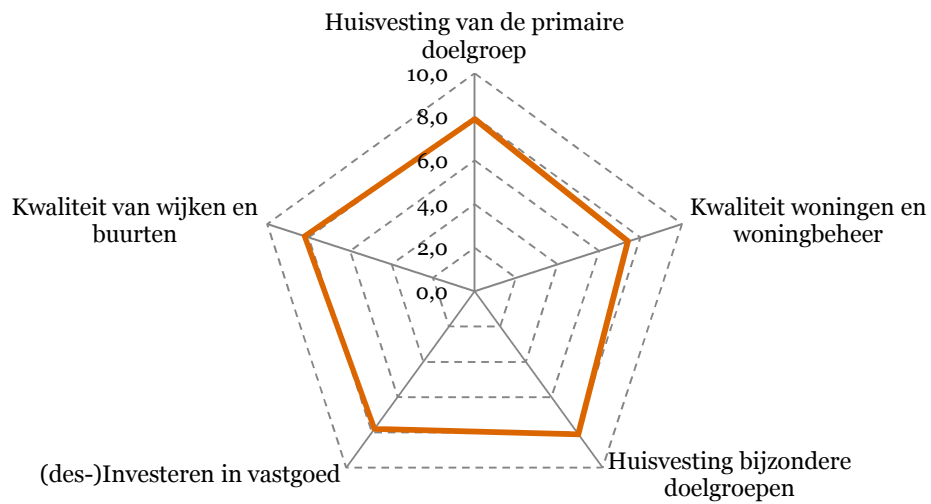
Presteren naar ambities



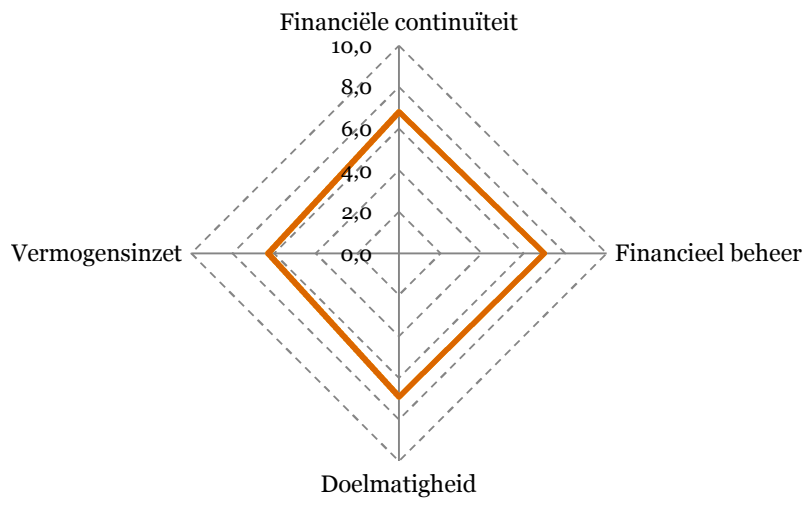
### Presteren naar opgaven



### Presteren volgens belanghebbenden



### Presteren naar vermogen



### Presteren naar governance

