

# Visitatierapport

## Tiwos

periode 2012-2016



## Rapportinformatie

**Auteur :** Visitatiecommissie  
**Versie :** 1.0  
**Status :** definitief  
**Datum :** 30-03-2018

### Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9 concept	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

### Visitatiecommissie

Joos Jacobs (voorzitter)  
Germa Reivers  
Eef Nibbelink

## Inhoudsopgave

Inleiding .....	5
<b>1 Tiwos, haar ambities, de interne organisatie en het werkgebied.....</b>	<b>7</b>
1.1 Tiwos en haar ambities .....	7
1.2 Interne organisatie en toezicht .....	7
1.3 Het werkgebied .....	7
<b>Deel I Maatschappelijk presteren in het kort.....</b>	<b>9</b>
<b>2 Het maatschappelijk presteren van Tiwos .....</b>	<b>11</b>
2.1 Recensie: Tilburgs in hart en nieren .....	11
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties .....	14
2.3 Samenvatting per perspectief .....	15
<b>Deel II Toelichting per perspectief .....</b>	<b>18</b>
<b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities .....</b>	<b>20</b>
3.1 De opgaven in het werkgebied.....	20
3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep: oordeel, opgaven en prestaties .....	21
3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen: oordeel, opgaven en prestaties .....	22
3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer: oordeel, opgaven en prestaties .....	23
3.5 (Des)investeringen in vastgoed: oordeel, opgaven en prestaties .....	24
3.6 Kwaliteit van wijken en buurten.....	24
3.7 Ambities.....	25
3.8 Oordeel Presteren naar Opgaven en Ambities .....	26
<b>4 Belanghebbenden .....</b>	<b>27</b>
4.1 De waarderingsvelden van Tiwos .....	28
4.2 De belangrijkste belanghebbenden van Tiwos .....	29
4.3 Huisvesting kwetsbare doelgroepen .....	30
4.4 Beschikbaarheid voldoende betaalbare woningen .....	31
4.5 Kwaliteit, duurzaamheid en onderhoud woningen .....	33
4.6 Leefbaarheid in wijken.....	34
4.7 Samenwerking met partners .....	36
4.8 Communicatie en toegankelijkheid .....	37
4.9 Beleid beïnvloeding en huurderstevredenheid.....	38
4.10 Positionering en typering Tiwos .....	39
4.11 Oordeel presteren volgens belanghebbenden .....	41
<b>5 Presteren naar vermogen .....</b>	<b>42</b>
5.1 Financiële continuïteit.....	42
5.2 Doelmatigheid .....	42
5.3 Vermogensinzet .....	43
5.4 Oordeel presteren naar Vermogen .....	44
<b>6 Governance.....</b>	<b>45</b>
6.1 Besturing .....	45
6.2 Intern toezicht.....	47
6.3 Externe legitimering en Openbare verantwoording.....	49
6.4 Oordeel over Governance .....	50

<b>Deel III Bijlagen.....</b>	<b>52</b>
<b>Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie.....</b>	<b>53</b>
<b>Bijlage 2 CV's visitatoren .....</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst.....</b>	<b>60</b>
<b>Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en wereldcafés .....</b>	<b>62</b>
<b>Bijlage 5 Position Paper Tiwos .....</b>	<b>64</b>
<b>Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3 .....</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage 7 Visitatieaanpak .....</b>	<b>82</b>
<b>Bijlage 8 Wijze van beoordeling .....</b>	<b>91</b>

## Inleiding

### Voorwoord

Dit visitierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Tiwos. De visitatie is uitgevoerd door Pentascopel in de periode van september 2017 tot en met januari 2018 en omvat de periode 2012 tot en met 2016. Tiwos wilde graag meedoen aan het experiment van de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland waarin geëxperimenteerd wordt met een vernieuwde aanpak om met belanghebbenden in gesprek te gaan. Omdat dit experiment in 2017 startte heeft Tiwos uitstel van de datum van visitatie gekregen. De gesprekken in het kader van de visitatie hebben in november 2017 plaatsgevonden. Vandaar dat we de trends en verbeteracties over 2017 meenemen en beschrijven in dit rapport. We wegen 2017 niet mee in de beoordeling.

Tiwos heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons in contact gebracht met haar medewerkers en belanghebbenden en heeft het proces uitstekend gefaciliteerd. Daarnaast heeft ze samen met de visitatiecommissie het experiment vorm gegeven. De visitatiecommissie heeft veel waardering voor de samenwerking met Tiwos tijdens de visitatie en wenst haar veel succes toe in de realisatie van haar ambities.

### De visitatie

Tiwos gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 5.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Voor de beoordeling hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1.000 verhuureenheden.

Juni 2017 heeft Tiwos Pentascopel opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren. De visitatiecommissie bestond uit Joos Jacobs (voorzitter), Germa Reivers en Eef Nibbelink (visitatoren). In bijlage 2 zijn de curriculae vita van de commissieleden opgenomen.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de te gebruiken waardering en de ijkpunten. Voor de beoordelingen hanteert Pentascopel conform deze eisen een 10-puntsschaal waarbij de volgende normering geldt.

- 'Presteren naar Opgaven en ambities' gaat volgens de meetschaal die is opgenomen in bijlage 8. Hierbij wordt een 7 toegekend als de prestaties volgens opgave zijn gerealiseerd. Voor ambities is 6 het ijkpunt.
- De belanghebbenden hebben bij 'Presteren volgens belanghebbenden' cijfers gegeven conform de eerste twee kolommen van de tabel in bijlage 8.
- Bij 'Presteren naar Vermogen' en 'Governance' is een 6 het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden. In het kader van het experiment is van Presteren naar Vermogen alleen Vermogensinzet beoordeeld.

De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht.

### Het experiment

Deze visitatie is uitgevoerd in het kader van het experiment van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Met het experiment wil SVWN een ontwikkeling van visitatie beproeven en vormgeven die door een vernieuwende aanpak van het maatschappelijke gesprek de toegevoegde waarde van visitatie voor woningcorporaties, hun maatschappelijke partners en voor de samenleving als geheel vergroot. Tiwos en Pentascopel hebben (samen met Zayaz) een voorstel voor een experiment ontwikkeld. De titel van dit voorstel was: "Doen wat écht nodig is." In de aanpak van de visitatie hebben we een bredere groep belanghebbenden betrokken en de onderwerpen waarop de prestaties beoordeeld zijn, laten bepalen door de belanghebbenden. Met als doel om meer vanuit de leefwereld en minder vanuit de systeemwereld in gesprek te gaan en zo meer recht te doen aan de lokale context en beleving.

Om te komen tot een brede groep belanghebbenden hebben we vijftien mensen in Tilburg gevraagd met wie de commissie in gesprek zou kunnen gaan om een beeld van de prestaties van Tiwos te krijgen. De mensen die genoemd werden, hebben we hetzelfde nog eens gevraagd. De lijst met mensen die daaruit ontstond

hebben we in een online chat gevraagd wat de onderwerpen zijn die bepalend waren voor de prestaties van Tiwos over de afgelopen vier jaar. Dat hebben we ook aan de medewerkers gevraagd. De onderwerpen die genoemd zijn, zijn gegroepeerd in acht zogenaamde waarderingsvelden.

In een leefwereldcafé met ongeveer vijfendertig belanghebbenden zijn de prestaties op deze waarderingsvelden besproken en beoordeeld. Mensen van Tiwos waren daarbij als toehoorder aanwezig. Medewerkers van Tiwos hebben in het organisatiewereldcafé deze prestaties ook beoordeeld. Dat oordeel is ook in dit rapport opgenomen. Hoe dat experiment er precies uit ziet, wat de stappen zijn die we gezet hebben en wat dat betekent voor de inhoud van dit rapport is beschreven in bijlage 7.

## **Opbouw van het rapport**

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van Tiwos, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
  - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst, de prestaties in beeld met de integrale scorekaart en een korte samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
  - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van Tiwos ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
  - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden van Tiwos weergegeven.
  - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
  - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

# 1 Tiwos, haar ambities, de interne organisatie en het werkgebied

## 1.1 Tiwos en haar ambities

Tiwos is een corporatie met 7.775 verhuureenheden, waarvan 7.248 woonegelegenheden. Haar bezit bestaat voor het grootste deel uit eengezinswoningen (70,5%). Daarnaast heeft ze 11,1% meergezinswoningbouw zonder lift, 13,4% met lift, 3,8% hoogbouw en 1,2% onzelfstandige overige wooneenheden (bron CiP over verslagjaar 2015).

Tiwos legde in haar ondernemingsstrategie 2012-2016 twee doelen vast:

1. *Tevreden klanten die ruimte hebben om van hun huis een thuis te maken;*
2. *Buurten met perspectief, waar bewoners zich goed en veilig voelen, kunnen deelnemen in de maatschappij en hun talenten kunnen ontwikkelen.*

Bij de Tilburgse gemeenschap en haar eigen medewerkers haalde Tiwos haar kernwaarden op: *sociaal, dichtbij en gedreven.*

In het beleidsplan 2017 - 2020 'Echt Contact' beschrijft Tiwos haar missie:

***Thuis in vitale buurten:*** onze bedoeling is dat mensen in Tilburg kansen krijgen om hun eigen **thuis** in een **vitale buurt** te maken. Tegelijkertijd zijn wij van Tiwos thuis in de buurt. Onze manier van werken is **sociaal, dichtbij en gedreven.**

Haar kernwaarden heeft ze behouden.

Door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) is Tiwos tot 2015 ingedeeld in de referentiegroep Gemiddeld met krimpende portefeuille (cijfers over 2013). De indeling in een referentiegroep is gebaseerd op verhuur, kwaliteit, bedrijfsvoering, vernieuwing van de portefeuille enz. In deze referentiegroep zitten (in 2014) 12 van de in totaal 374 corporaties. Vanaf 2015 is Tiwos door de Aedes-benchmark CBC ingedeeld in de grootteklasse 5.001 - 10.000 vhe's.

## 1.2 Interne organisatie en toezicht

Tiwos is een stichting. Het toezicht op Tiwos wordt uitgevoerd door de Raad van Toezicht. Deze bestaat eind 2017 uit 6 leden.

Bij Tiwos werken in 2016 94 medewerkers in 86,4 fte. De corporatie wordt geleid door een bestuurder.

## 1.3 Het werkgebied

Het gehele bezit van Tiwos is gelegen in de gemeente Tilburg.

De woningvoorraad van de gemeente Tilburg bestaat voor ongeveer 48% uit grondgebonden koopwoningen. Ongeveer 34% van de woningvoorraad bestaat uit zelfstandige (sociale en geliberaliseerde) huurwoningen van corporaties (cijfers WoON 2015 uit Rigo-onderzoek 2016).

Eind 2016 was het gezamenlijk bezit van de corporaties 28.748 zelfstandige woningen onder de liberalisatiegrens. Het bezit van Tiwos was 6.760 woningen. WonenBurg had op dat moment 15.459 woningen, TBV Wonen 5.891 en 't Heem 638. Daarnaast hebben Woonzorg Nederland, Mooiland, Vestia en Patrizia nog 1050 sociale huurwoningen in Tilburg. (Bron: Monitor Woonconvenant 2015-2020; verslaglegging over 2016.)

De sociale huurmarkt in Tilburg behoeftte in de eerste jaren van deze visitatieperiode geen uitbreiding. Sinds 2015 is deze behoefte wel vastgesteld. Het aantal actief woningzoekenden schommelt de

afgelopen jaren rond de 11.500, met in 2015 een gemiddelde inschrijftijd van 5,4 jaar en een gemiddelde zoektijd van 1,5 jaar.

De woningcorporaties, de gemeente en de bewonersorganisaties werken sinds lange tijd samen in een stuurgroep. Elke 5 jaar stellen zij gezamenlijk een Convenant Wonen op. In de stuurgroep die vier keer per jaar bij elkaar komt, wordt beleid ontwikkeld, de voortgang op de acties gevolgd en waar nodig bijgestuurd. De voortgang op de inhoudelijke afspraken is in de visitatieperiode twee keer expliciet gemonitord.







## 2 Het maatschappelijk presteren van Tiwos

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van Tiwos in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Tot slot volgt een samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.

### 2.1 Recensie: Tilburgs in hart en nieren

Wat doet ze ongelooflijk veel in Tilburg en hoe verbonden is Tiwos met de stad en haar inwoners. In de afgelopen vijf jaar zijn er veel wijken ingrijpend vernieuwd, is er gerenoveerd en is er een grote stap gemaakt om met bewoners en partners samen te ontwikkelen in de buurten en wijken. De gemeente, de huurdersorganisatie en collega corporaties loven Tiwos om de rol die ze inneemt in de ontwikkeling en het realiseren van plannen.

In de position paper is te lezen dat Tiwos brede ambities heeft en op heel veel verschillende gebieden het verschil wil maken. En dat is niet alleen op papier voor de visitatiecommissie zichtbaar. Tiwos onderneemt, ontwikkelt en realiseert veel op het gebied van betaalbaarheid, het betrekken van bewoners bij de ontwikkeling van plannen in wijken, duurzaamheid, het samenwerken met partners enzovoorts.

De uitgaven van Tiwos op het gebied van leefbaarheid zijn hoger dan die van de gemiddelde corporatie en hoger dan het in de woningwet gestelde maximale bedrag. Die uitgaven passen bij de opgaven die er liggen in de wijken waarin Tiwos actief is, ze passen bij haar eigen opvatting over de rol die ze daarin wil nemen en de rol die de gemeente en partners van Tiwos verwachten. Daarom heeft de commissie dit positief beoordeeld.

In het afgelopen jaar is Tiwos bezig geweest met het aanpassen van haar organisatie aan het actuele beleidsplan. Daarin wil ze onder andere dat medewerkers meer verantwoordelijk kunnen zijn. Ze wil de efficiency verbeteren en tegelijk de klanttevredenheid verhogen. Ze heeft haar norm op het gebied van klanttevredenheid afgeleid van kleinere corporaties omdat ze conform het beleidsplan 'Echt contact' dichtbij haar huurders wil staan. Dat betekent dat ze daarin een omkering maakt van Click-call-face naar Face-call-click, eerst persoonlijk contact, dan bellen en dan pas contact via de website in plaats van andersom. Zo benadrukt ze dat ze persoonlijk contact met haar huurders wil houden. Het kantoor is de hele dag open en ze is bereikbaar voor haar huurders.

In Tilburg wordt al een heel aantal jaren gewerkt met een Convenant Wonen. Hierin staan de doelen en activiteiten voor Tilburg en de bijdrage van de verschillende partijen benoemd. In dit zelfde verband wordt veel beleid gemaakt. Beleid dat logischerwijs door de afzonderlijke organisaties wordt meegenomen in hun eigen plannen. Zo ook bij Tiwos. De gesprekken en discussies over de ontwikkeling van de stad vinden vaak in dit gezelschap plaats. Dat is een ontwikkeling die door de Woningwet gestimuleerd wordt en die leidt tot samenhang en samenwerking in de stad. Dat ziet de visitatiecommissie als zeer positief. Tiwos maakt een goede verbinding tussen de stedelijke afspraken, het eigen beleid en de aansluiting in de organisatie. De organisatie sluit in haar eigen ambities naadloos aan bij dat wat stedelijk bepaald is. De actieve rol die Tiwos hier stedelijk in speelt draagt daar zeker aan bij.

Vooropgesteld dat de governance van Tiwos voldoet aan alle normen, zijn we op onderdelen kritisch over de rol van de Raad van Toezicht. De visitatiecommissie vindt dat de raad meer invulling kan geven aan het waarmaken van haar eigen wens: 'Tiwos uit te dagen haar werkzaamheden op een hoger plan te brengen'. Daar hoort volgens de commissie bij dat de raad hierover continu intern in gesprek blijft, haar visie hierop vastlegt en zichzelf regelmatig een spiegel voorhoudt. De uitgesproken visie en ambities van Tiwos vragen om een raad die deze visie versterkt. In 2017 heeft de raad een fundamentele zelfevaluatie gehouden die daar meer invulling aan geeft.

In de afgelopen visitatieperiode heeft Tiwos een aantal verbeteracties in gang gezet. Een verbeterpunt uit de vorige visitatie was om de rendementseisen op de investeringsbeslissingen en de exploitatie te formuleren. Het ontbrak aan een visie op de waarde- en vermogensontwikkeling. Daarin heeft Tiwos stappen gezet. Het in te zetten vermogen is nu gebaseerd op een actueel portefeuillebeleid en meerjarenbegrotingen en de keuzes die Tiwos maakt voor de inzet van haar vermogen zijn transparant. Tiwos geeft aan dat haar keuze voor 'Echt contact' gepaard blijft gaan met een efficiënte organisatie. Ze zou duidelijker kunnen zijn in wat het mag kosten om op deze manier dicht bij haar klanten te staan. De hoge waardering van de belanghebbenden in de vorige visitatie is grosso modo gelijk gebleven.

De HBO (Huurdersbelangenorganisatie) is over het algemeen heel tevreden over de relatie met Tiwos en de manier waarop ze betrokken wordt. Ze voelt zich gewaardeerd door de organisatie. Ze zou nog meer transparantie willen, vooral over initiatieven of onderwerpen die nog in de ontwikkelfase zijn. Ze wil nog eerder geïnformeerd en betrokken worden. Zodat ze nog meer mee kan denken. Ook zij geeft aan dat in de stuurgroep op stedelijk niveau, met de gemeente en collega-corporaties, in de voorbereidingsgroep vaak al veel discussie en onderwerpen besproken en voorbereid zijn. Daardoor is het voor de huurdersorganisatie vaak veel en complex. Dit maakt echt meepraten en meedenken soms lastig.

De gemeente geeft een hoge score aan de prestaties van Tiwos en de manier waarop de prestatieafspraken tot stand komen. Ze zijn blij met de brede rolopvatting van Tiwos en zien Tiwos echt als een partner. In het leefwereldcafé, waarin een grote groep mensen uit Tilburg enthousiast mee heeft gepraat en gedacht over de prestaties van Tiwos, waren de oordelen op de prestaties uitermate positief. In het leefwereldcafé zijn onderwerpen besproken waarvan de belanghebbenden zelf hebben aangegeven dat ze van belang zijn voor de prestaties van Tiwos. Daardoor sloten de onderwerpen meer aan bij de leefwereld van de deelnemers en werden de gesprekken levendiger en diepgaander en de verbeterpunten van de belanghebbenden concreter.

Een van de eigen voornemens van Tiwos over de afgelopen periode was om scherper doelen te formuleren en focus aan te brengen. Ze heeft haar doelen zeker scherper gesteld. Focus aanbrengen lukt minder goed. Tiwos is een ambitieuze corporatie die zich verantwoordelijk voelt voor de vraagstukken die er liggen. Ook wil ze die vraagstukken graag op een onconventionele manier oppakken. Daarmee legt ze de lat hoog. Ze slaagt er ook in om veel van de gestelde doelen te realiseren. Ze haalt waarschijnlijk het gemiddeld label B voor het hele bezit in 2020 en ze experimenteert met nul-op-de-meter woningen. Ze heeft gebiedsplannen gemaakt en in een indrukwekkend aantal wijken indrukwekkende herstructureringen gerealiseerd. En daarin heeft ze geëxperimenteerd en samen met bewoners aan de ontwikkeling gewerkt. Ze ontwikkelt nieuwe manieren om met partners in wijken samen te werken en ze realiseert bijzondere projecten op bijzondere locaties voor bijzondere doelgroepen. Het kan dan wel zijn dat ze haar beleidsplan op een A-4 heeft geschreven met de bedoeling om focus aan te brengen; ze is er niet minder om gaan doen.

De titel van het experiment in deze visitatie was 'doen wat echt nodig is'. Waarmee Tiwos graag wilde weten of zij volgens haar belanghebbenden doet wat echt nodig is. In de gesprekken met de belanghebbenden tijdens deze visitatie zien we het brede appèl dat op Tiwos gedaan wordt terug en ook de waardering voor dat zij haar taak breed opvat. Dat maakt het niet gemakkelijker om focus aan te brengen.

De visitatiecommissie waardeert dat Tiwos de lat voor zichzelf hoog legt. Dat is misschien niet altijd te zien in de cijfers bij presteren naar opgaven en ambities, omdat die cijfers vooral gaan over of Tiwos de door haarzelf en door haar omgeving hoog gelegde lat haalt. Conform het stelsel krijgt Tiwos een 7 als ze doet wat ze zich heeft voorgenomen. Dat zegt niets over de omvang van de prestatie. Want die is enorm.

### **Verbeterpunten**

- Maak nóg een verbeter slag in het concretiseren van doelen. Zeker de vertaling van de stedelijke afspraken in de eigen plannen kan explicieter en beter gemonitord worden in de eigen organisatie.
- Wees explicieter over wat hoge klanttevredenheid mag kosten, gezien de stijging van de bedrijfslasten zoals te zien in de Aedes-benchmark.
- Ontwikkel als Raad van Toezicht een eigen visie op toezichthouden die past bij en versterkend werkt voor de organisatiestrategie en het werken vanuit de bedoeling.
- Wees als Raad van Toezicht voortdurend reflectief en kritisch naar elkaar, elkaars rolopvatting en de werkwijze. Evalueer na iedere vergadering.
- Wees alert op welke werkzaamheden samenwerkingspartners op kunnen pakken.

## 2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van Tiwos ziet er als volgt uit.

Perspectief						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									
<b>Prestatievelden*</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>				
Prestaties in het licht van de opgaven	7,2	7,7	7,3	7,7	8,0	7,6	75%	<b>7,7</b>	
Ambities in relatie tot de opgaven						8	25%		
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>									
<b>Waarderingsvelden**</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>				
Prestaties naar het oordeel van de belanghebbenden	7,4	7,7	8,3	7,8	-	7,8	50%	<b>7,7</b>	
Samenwerking met partners						7,8	12,5%		
Communicatie en toegankelijkheid						7,4	12,5%		
Beleid beïnvloeding en huurderstevredenheid						7,5	12,5%		
Positionering en typering Tiwos						8,0	12,5%		
<b>Presteren naar Vermogen</b>									
Financiële continuïteit						-	-	<b>7,0</b>	
Doelmatigheid						-	-		
Vermogensinzet						7,0	100 %		
<b>Governance</b>									
Besturing	Plan					8	7,3	33%	<b>7,1</b>
	Check					7			
	Act					7			
Intern toezicht	Functioneren RvC					5,7	5,9	33%	
	Toetsingskader					6			
	Toepassen Governancecode					6			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					8	8,0	33%	
	Openbare verantwoording					8			

* De vijf prestatievelden zijn:	** De vier waarderingsvelden zijn:
1. Huisvesting primaire doelgroep	A. Huisvesting kwetsbare doelgroepen
2. Huisvesting bijzondere doelgroepen	B. Beschikbaarheid voldoende betaalbare woningen
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer	C. Kwaliteit, duurzaamheid en onderhoud van woningen
4. (Des-)investerings in vastgoed	D. Leefbaarheid in wijken
5. Kwaliteit van wijken en buurten	E. -

Hierna volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

## 2.3 Samenvatting per perspectief

### Presteren naar Opgaven en Ambities

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,7. De commissie vindt dat Tiwos haar voorgenomen prestaties ruim voldoende realiseert.

De visitatiecommissie kent een 7,2 toe voor de prestaties van Tiwos op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Ze heeft de opgaven ruim voldoende gerealiseerd. De beschikbaarheid is in de visitatieperiode gedaald met 2,2%. Sinds 2015 kent Tilburg (en daarmee Tiwos) weer een groei-doelstelling. Tiwos wijst goed toe volgens de landelijk en Tilburgse regels. Er is expliciet aandacht voor de slaagkansen van de primaire doelgroep en door middel van aanpassing van het streefhuurbeleid zijn er meer woningen voor de doelgroep beschikbaar. De huisvesting van statushouders is ruim voldoende in relatie tot de gemeentelijke taakstelling. Betaalbaarheid is voor Tiwos de belangrijkste beleidsprioriteit sinds 2014. Dat realiseert ze o.a. door het huurbeleid af te stemmen op de maximale huurquote van het Nibud, door de meest kwetsbaren te ontzien bij de jaarlijkse huurverhoging en door maatwerk te leveren waar nodig. Tiwos presteert hierop goed. De huurachterstanden liggen in de visitatieperiode rond de eigen norm. Deze is vergeleken met de referentiecorporatie aan de hoge kant. Het aantal ontruiming is volgens ambitie afgenomen.

Tiwos voorziet goed in de Huisvesting van bijzondere doelgroepen, de visitatiecommissie kent een 7,7 toe. Voor ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften doet Tiwos wat ze afspreekt, met dien verstande dat deze taak binnen Tilburg meer wordt opgepakt door andere corporaties. Tiwos heeft de huisvesting van andere bijzondere doelgroepen actief ondersteund. Daarbij heeft ze ook veel aandacht besteed aan de samenwerking met partners in de wijken om de voldoende begeleiding te regelen. Tevens financiert ze kleine aanpassingen in huizen om mensen langer thuis te laten wonen.

De visitatiecommissie kent een 7,3 toe voor Kwaliteit van woningen en woningbeheer. De kwaliteit van het bezit ruim voldoende, afgemeten tegen de eigen normen van Tiwos. Ze vindt de betaalbaarheid belangrijker dan de prijs-kwaliteitverhouding. Vergeleken met de referentiecorporatie hebben de woningen van Tiwos een relatief goede prijs-kwaliteitverhouding. De kwaliteit van de dienstverlening is goed. Tiwos wil graag dicht bij de huurders staan en streeft daarom naar de klanttevredenheidscijfers van een kleine corporaties. Op het gebied van energie en duurzaamheid maakt Tiwos vorderingen ten aanzien van de energielabels en verwacht de sectorafspraken (gemiddeld B) in 2021 te realiseren. Tiwos neemt deel aan de stroomversnelling en heeft een aantal nul-op-de-meter woningen gerealiseerd, zowel in nieuwbouw als bij bestaande woningen.

De visitatiecommissie kent een 7,7 toe voor de prestaties van Tiwos op het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed. In de visitatieperiode heeft ze 412 sociale huurwoningen gebouwd, veelal in herstructureringswijken. In de wijken Trouwlaan-Uitvinderbuurt, Vogeltjesbuurt, Jeruzalem en Groeseind-Hoefstraat heeft Tiwos met inbreng van bewoners grote en mooie projecten gerealiseerd met veel oog voor kwaliteit.

De visitatiecommissie kent een 8 toe voor Kwaliteit van wijken en buurten. Tiwos voert de taken op het gebied van leefbaarheid goed uit. Ze werkt veel samen met partners in de wijken, zorgt ervoor dat wijken schoon, heel en veilig zijn, doet veel aan sociaal beheer, levert een bijdrage aan het Tilburgs Akkoord!, en biedt bovengemiddeld veel mensen via social return werkervaringsplaatsen. Tiwos is zeer actief om buurten kansrijk te houden/maken. Ze is actief in het voorkomen en oplossen van overlast en besteedt tijdens renovatie- en herstructureringsprojecten veel aandacht aan de sociale aspecten in de wijk.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Tiwos op veel gebieden haar ambities heeft verwoord. Haar beleidsplan en de convenantafspraken leiden tot afdelingsplannen en ambities per onderwerp. De ambities zijn nauw verweven met de opgaven in Tilburg. Tiwos heeft daarbij rekening gehouden met de wensen en mogelijkheden van de huurders, de gemeente, collega corporaties en andere stakeholders. Veel beleid is ontwikkeld binnen de stedelijke stuurgroep. Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities in relatie tot de opgaven met 8.

### **Presteren volgens Belanghebbenden**

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,7. De belanghebbenden zijn in het algemeen zeer tevreden over de prestaties van Tiwos.

'Huisvesting kwetsbare doelgroepen' is gewaardeerd met een 7,4. Belanghebbenden waarderen de inspanningen om tot goede prestatieafspraken te komen en deze uit te realiseren, Tiwos' pro-activiteit als het gaat om het huisvesten van statushouders en de manier waarop nieuwbouw voor zorgpartners wordt gerealiseerd. Een zorg die de belanghebbenden op dit onderwerp delen is dat de kwetsbare doelgroep door passend toewijzen veel geconcentreerd in de wijk woont, waardoor de leefbaarheid onder druk komt te staan.

'Beschikbaarheid voldoende betaalbare woningen' waarderen de belanghebbenden met 7,7. De belanghebbenden zijn erg tevreden over de aanpassingen die Tiwos gedaan heeft om de woningvoorraad betaalbaar te maken toen bleek dat de huren boven de aftoppingsgrens kwamen. Er wordt aandacht gevraagd voor de groep niet studerende starters in leeftijdscategorie 18-27, waar Tiwos weinig passend bezit voor heeft.

'Kwaliteit, duurzaamheid en onderhoud woningen' is gewaardeerd met een 8,3. De belanghebbenden prijzen Tiwos om hun voortrekkersrol op het gebied van duurzaamheid. De gemeente ziet graag dat Tiwos doorgaat op deze weg. De huurdersvertegenwoordiging is kritisch over het hoge niveau van comfort bij nieuwbouw.

'Leefbaarheid in wijken' waarderen de belanghebbenden met 7,8. De belanghebbenden zijn zeer tevreden over de brede rolopvatting van Tiwos op het gebied van leefbaarheid. Ze geven aan dat Tiwos goed weet wat er speelt in de buurt én achter de voordeur.

'Samenwerken met partners' is gewaardeerd met 7,8. De belanghebbenden vinden Tiwos een fijne partij om mee samen te werken. Woorden die daarbij genoemd worden zijn betrouwbaar, actief, aanwezig, oprecht, authentiek en betrokken. Wel geven ze aan dat Tiwos haar rol moet afbakenen en haar grenzen moet bewaken.

'Communicatie en toegankelijkheid' is gewaardeerd met een 7,4. De belanghebbenden ervaren de communicatie met Tiwos als prettig en open. Ook even ze aan dat Tiwos laagdrempelig is. De huurdersvertegenwoordiging voegt hier aan toe dat de communicatie richting zittende huurders beter had gekund.

De belanghebbenden geven een 7,5 voor 'Beleid beïnvloeding en huurderstevredenheid'. Ze geven aan dat Tiwos haar beleid samen met partners opstelt. De gemeente geeft aan dat ze een gezonde dialoog heeft met Tiwos. Wel geven de overige partijen aan dat Tiwos vaak met een uitgewerkt voorstel komt, wat samen beleid ontwikkelen soms bemoeilijkt.

'Positionering en typering Tiwos is gewaardeerd met een 8. De belanghebbenden zien dat het Tiwos niet gaat om de stenen, maar om de mensen. De gemeente vindt dat de positie van Tiwos past. De huurdersvereniging geeft aan dat Tiwos niet altijd open staat voor andere meningen.

### **Presteren naar Vermogen**

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Tiwos met een 7,0.

De beoordeling over Presteren naar Vermogen kan binnen het experiment beperkt worden tot verantwoording over de vermogensinzet ten behoeve van de maatschappelijke prestatie. Dat betekent dat (binnen de experimenten) financiële continuïteit en doelmatigheid niet afzonderlijk worden beoordeeld. De insteek is dat de visitatiecommissie niet het werk van de externe toezichthouder overdoet. Wel is (een toelichting op) doelmatigheid betrokken bij de beoordeling van de vermogensinzet.



De financiële continuïteit van Tiwos is door de Aw en het WSW als voldoende beoordeeld.

In de Aedes-benchmark is Tiwos in de jaren 2013 en 2014 geclassificeerd als een A-corporatie, haar bedrijfslasten zijn in die jaren lager dan de corporaties van dezelfde grootteklasse. In de jaren 2015 en 2016 zijn de bedrijfslasten van Tiwos gestegen, terwijl de gemiddelde bedrijfslasten van corporaties in dezelfde grootteklasse zijn gedaald. Hierdoor is Tiwos gedaald van een A-corporatie naar een C-corporatie. In haar eigen rapportages geeft Tiwos aan dat haar bedrijfslasten per vhe in de afgelopen jaren ongeveer gelijk zijn gebleven. Ze verklaart het verschil vanuit een vermindering van het aantal woningen en de manier waarop zij deze cijfers aanlevert.

Tiwos wil haar vermogen maximaal inzetten voor de maatschappij en haar huurders en vaart hierbij scherp aan de wind. Met expliciet en uitgebreid risicomanagement en scenarioanalyses beheerst ze de eventuele risico's die dat mee kan brengen. Ze heeft de afgelopen jaren haar vermogen voornamelijk ingezet voor betaalbaarheid, beschikbaarheid, verbetering van de kwaliteit en verduurzaming van haar bezit en verbetering van de kwaliteit van wijken en buurten. Ze maakt de inzet van haar vermogen ruim voldoende inzichtelijk en transparant. Tiwos kan nog meer inzichtelijk maken welke delen van het in te zetten vermogen besteed worden aan specifieke maatschappelijke doelen.

### **Governance**

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,1.

Op het onderdeel 'plan, check, act' scoort Tiwos gemiddeld een 7,3. Tiwos beschikt in deze periode over twee beleidsplannen die voldoende richting geven aan het huidige en toekomstig handelen. De visitatiecommissie is vooral positief over de totstandkoming van het laatste beleidsplan. Daarin is Tiwos erin geslaagd om enerzijds de informatie breed op te halen in de samenleving en anderzijds gebruik te maken van feitelijke gegevens uit onderzoeken. De diversiteit van activiteiten waarin ze de Tilburgse belanghebbenden uitgenodigd heeft om mee te denken en naar wensen en behoeften te vragen is geweldig en groot. Ze is in staat gebleken om de leefwereld en de systeemwereld met elkaar te verbinden. De beleidsplannen sluiten aan bij de afspraken die op stedelijk niveau in het Convenant Wonen en de prestatieafspraken zijn gemaakt. De visitatiecommissie is positief over de wijze waarop Tiwos haar beleidscyclus heeft ingericht en vastgelegd. Tiwos heeft haar beleid en de stedelijke afspraken vertaald in doelen en volgt deze in haar rapportages. Ze stuurt actief bij als dat nodig is. Ook afzonderlijke projecten, zoals bijvoorbeeld de herstructurering van de Vogeltjesbuurt, worden inzichtelijk gevolgd en geëvalueerd.

Het interne toezicht beoordelen we gemiddeld met een 5,9. De samenstelling van de raad is passend bij de corporatie, is voldoende divers, de werving van nieuwe leden is openbaar en gebeurt aan de hand van een actueel profiel. In haar rolopvatting kan de Raad van Toezicht volgens de visitatiecommissie explicieter en uitgesprokener zijn en meer aansluiten bij de visie van Tiwos. De gestructureerde zelfevaluatie heeft ze in 2014 en 2016 gedaan en niet in de andere jaren van de visitatieperiode. De verslaglegging van de zelfevaluaties en de verbeteracties is summier. Ze heeft recent een toezichts- en toetsingskader opgesteld. Alle documenten voor het toetsingskader zijn wel aanwezig maar deze zouden meer leidend kunnen zijn voor de agendering en de besprekingen van de raad. Tiwos past de Governancecode actief toe en is in het jaarverslag transparant over hoe ze dat doet.

De externe legitimering en openbare verantwoording beoordelen we met een 8,0. Tiwos is enorm gelegitimeerd in haar omgeving. Ze is een belangrijke partner in Tilburg, zeker ook gezien de wijken en buurten waar haar bezit gelegen is. Ze werkt daarin samen met partners en ook met bewoners. Ze levert een grote bijdrage aan het huisvesten van bijzondere doelgroepen en staat open voor initiatieven. Ze beschouwt de vraagstukken op het gebied van de volkshuisvesting in Tilburg als haar opgaven. De huurdersorganisatie voelt zich gewaardeerd en gezien door Tiwos. De informatie over wat ze doet is open en transparant.



Woorden van medewerkers bij het organisatiewereldcafé over de prestaties van Tiwo's



### 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van Tiwos op de vijf prestatievelden uit het visitatiekader bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De vijf prestatievelden zijn:

- huisvesting primaire doelgroepen;
- huisvesting bijzondere doelgroepen;
- kwaliteit van woningen en woningbeheer;
- (des)investeringen in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten.

In de position paper, de zelfevaluatie en de interne validatiegesprekken heeft Tiwos haar eigen beeld over haar functioneren en de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie en de interviews.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied.

Daarna zijn per prestatieveld het oordeel van visitatiecommissie, de opgaven en de prestaties beschreven.

De feitelijke prestaties van Tiwos zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6. Het gaat hierbij om de prestaties van vier jaren 2013-2016. In 2012 (het vijfde jaar van de visitatieperiode) zijn er geen bijzondere situaties geweest die het nodig maken om de feitelijke prestaties ook over dat jaar te beoordelen. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8. De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp. Het gemiddelde van deze laatste cijfers is het oordeel per prestatieveld.

In paragraaf 3.7 is aangegeven in welke mate de ambities van Tiwos passen bij de opgaven.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

#### 3.1 De opgaven in het werkgebied

Tiwos is in Tilburg een belangrijke en grote corporatie. Naast Tiwos zijn er nog drie andere corporaties actief: WonenBreburg, TBV Wonen en 't Heem.

Tiwos, WonenBreburg, TBV Wonen en 't Heem maken al jarenlang samen met de gemeente en het Stedelijk Bewoners Overleg Tilburg (SBO Tilburg) afspraken in de vorm van een Convenant Wonen. In de visitatieperiode zijn twee convenanten geldig.

Het eerste Convenant Wonen betreft de periode 2010-2015. Er zijn ambities geformuleerd op de volgende onderwerpen:

- woonlasten, woonvoorraad en betaalbaarheid;
- keuzevrijheid en differentiatie;
- sociale stijging;
- participatie en zeggenschap.

Er is in deze periode geen grote uitbreiding van de sociale voorraad noodzakelijk, wel streeft men ernaar de voorraad in stand te houden. In het convenant is ook verwezen naar de volgende langlopende afspraken: Convenant Wijkimpuls/Tilburgs Akkoord!, Woonruimteverdeling, Energieconvenant, Regionaal convenant duurzaam bouwen, Servicewijken, Afspraken maatschappelijk vastgoed en Omgangscodes.

Het tweede Convenant Wonen loopt van 2015 tot 2020. Het is opgesteld op basis van het Rigo-onderzoek 'Doelgroepen en woonlasten' en de Woonvisie 2015. Aangegeven is dat de sociale woningvoorraad in Tilburg kwalitatief goed op orde is en de buurten vrij gedifferentieerd zijn. Hiermee worden er geen grote herstructureringsopgaven voorzien in deze periode. Er is volgens de Woonvisie behoefte aan uitbreiding van het aantal sociale huurwoningen met 1.640 betaalbare woningen tot 2025. In het Convenant Wonen 2015-2020 zijn afspraken gemaakt over:

- voldoende betaalbare woningen en betaalbaar wonen;
- woonbegeleiding en zorg aan huis;
- een duurzame woningvoorraad;
- leefbare wijken;
- goede huurdersparticipatie en zeggenschap;
- financiën.

Het eerste convenant heeft een sterk sociale inslag. Er wordt gesproken over sociale stijging, zelfredzaamheid en maatschappelijke participatie, primaire stijgingsroutes etc. In het tweede convenant is dat iets minder en gaat het over armoedebeleid, woonlastencompensatie, leefbaarheid en woonbegeleiding, en niet-fysieke aspecten herstructurering. In beide convenanten is er veel aandacht voor bewonersparticipatie en zeggenschap.

In het SVB van 2016 geeft Tiwos aan dat de groei met name in de primaire doelgroep zal optreden, en dan specifiek in de groep 65-plus. De groei zit ook, maar in mindere mate, in het aantal huishoudens uit de secundaire doelgroep. Onderzoek heeft aangetoond dat 14% van de huurders van corporatiewoningen en 22% van de primaire doelgroep volgens de normen van het NIBUD te hoge woonlasten heeft.

De convenanten worden opgesteld en gevolgd in de Stuurgroep Convenant Wonen.

Het aantal huishoudens in de gemeente zal volgens verwachting tot 2025 met 9000 groeien. Deze groei betreft met name kleine huishoudens en huishoudens van ouderen (Woonvisie 2015). Tot 2050 zal de groei van het aantal inwoners en het aantal huishoudens doorzetten.

### **3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep: oordeel, opgaven en prestaties**

De visitatiecommissie kent een 7,2 toe voor de prestaties van Tiwos op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Hiermee presteert ze ruim voldoende op de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft.

Tiwos heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6.

#### Woningtoewijzing en doorstroming

- De afspraken die Tiwos heeft ten aanzien van de beschikbaarheid van voldoende sociale huurwoningen, zijn ruim voldoende gerealiseerd. Het aantal wooneenheden in de periode 2013-2016 is gedaald met 2,2%. Tot 2015 was de doelstelling om het aantal woningen in stand te houden en zou het aantal woningen vanwege de herstructurering van vooroorlogse wijken in eerste instantie afnemen. Vanaf 2015 heeft Tiwos weer een groeidoelstelling welke moet leiden tot 250 extra woningen in 2020. De flexibilisering van de woningmarkt door andere woonoplossingen te creëren is later gestart dan voorgenomen.
- Tiwos wijst volgens de geldende landelijke en lokale regels passend toe. Haar prestaties op dit gebied zijn goed.
- De keuzevrijheid voor bewoners is vergroot onder andere door het verlagen van leeftijdsgrens voor seniorenwoningen en een pilot met een doorstroomregeling. Tiwos scoort op dit punt ruim voldoende.

- De slaagkansen van de verschillende doelgroepen zijn gemonitord, waarbij Tiwos door aanpassing van het streefhuurbeleid de slaagkansen op peil heeft gehouden. Ze presteert hierop ruim voldoende.
- De leegstand ligt gedurende de visitatieperiode op of onder de norm. Tiwos presteert ruim voldoende op dit punt.
- In de visitatieperiode heeft Tiwos samen met de andere corporaties in Tilburg statushouders gehuisvest en daarmee de gemeentelijke taakstelling ingevuld. Tiwos presteert hiermee ruim voldoende. In 2017 is een voorsprong op de taakstelling gerealiseerd. Dit valt buiten de visitatieperiode.

#### Betaalbaarheid

- Tiwos en de andere corporaties hebben sinds 2012 afspraken over de hoeveelheid woningen in de sociale voorraad en de kernvoorraad en over het stabiel houden van de slaagkans van de primaire doelgroep. Deze afspraken zijn gehaald, onder andere door het aanpassen van het streefhuurbeleid. Tiwos heeft sinds 2014 betaalbaarheid als hoogste prioriteit, ze brengt het huurbeleid zoveel mogelijk in lijn met wat mensen volgens het Nibud aan huurquote kunnen dragen. Indien nodig is hierbij maatwerk toegepast. Tiwos presteert hierop goed.
- Sinds 2014 ontziet Tiwos de meest kwetsbaren met de jaarlijkse huurverhoging onder het motto van "sterkere schouders, zwaardere lasten". Ook is in 2015 gerichte huurverlaging toegepast. Tiwos presteert hierop goed.
- De afspraken over het kernvoorraadbeleid zijn door Tiwos gerealiseerd. Ze presteert hierop ruim voldoende.
- De overige woonlasten voor huurders zijn zoveel mogelijk beperkt door in te zetten op lagere energielasten. Evaluaties tonen aan dat dit is gerealiseerd. Ook is er in Tilburg een Woonlastencompensatiefonds om individuele huurders indien nodig tijdelijk te helpen. Tiwos presteert hierop ruim voldoende.
- De huurachterstanden fluctueren in de visitatieperiode rond de eigen norm van maximaal 1,3%. Deze cijfers liggen vergeleken met de referentiecorporatie hoog (variërend van 0,9% in 2013 naar 1,0% in 2015). Het aantal ontruimingën als gevolg van huurachterstand is afgenomen, zoals ook de doelstelling is. Er zijn in deze periode 48 tot 26 ontruimingën per jaar. Tiwos presteert hierop volgens de eigen norm, dus ruim voldoende.

### 3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen: oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,7 toe voor de prestaties van Tiwos op het gebied van Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Tiwos heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 2 in bijlage 6.

#### Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften

- In Tilburg waren de slaagkansen voor senioren relatief groot. In 2015 en 2016 is afgesproken om de behoefte aan wonen en zorg en vraag en aanbod in kaart te brengen. Dat is gerealiseerd. Tiwos presteert hierop ruim voldoende, waarbij opgemerkt wordt dat de andere corporaties zich meer richten op de huisvesting van senioren en Tiwos meer op de andere bijzondere doelgroepen.

#### Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking

- Binnen Tilburg is afgesproken dat de corporaties "meebewegen met de vraag". Tiwos heeft in de visitatieperiode de sloop/nieuwbouw van 4 gebouwen voor Traverse maatschappelijk opvang in gang gezet en een project voor beschermd groepswonen voor mensen met schizofrenie gerealiseerd. Tiwos staat open voor vragen en zoekt actief naar oplossingen. Tiwos presteert hierop goed.

- Tiwos streeft naar samenwerking in de wijk met partners zodat mensen uit deze doelgroep voldoende begeleiding krijgen. Er is samengewerkt met RIBW, gemeente, Kompaan & De Bocht, wijkteams en zorgveiligheidshuis bij de begeleiding van verwarde personen, het realiseren van prikkelarm wonen, housing first etc. Tiwos neemt hierin initiatief en presteert hierop goed.

Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben

- De gemeente faciliteert steeds minder aanpassingen aan woningen en stimuleert verhuizing naar een geschikte woning. Kleine woningaanpassingen betaalt Tiwos uit het eigen budget “verrijkt wonen”, jaarlijks € 45.000; er zijn met de gemeente geen afspraken over gemaakt. Tiwos presteert hierop goed.

### 3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer: oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,3 toe voor de prestaties van Tiwos op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Tiwos realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt, ruim voldoende.

Tiwos heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 3 in bijlage 6.

Kwaliteit van de woningen

- Tiwos vindt de betaalbaarheid van de woningen belangrijker dan de prijs-kwaliteitverhouding, maar heeft er wel naar gestreefd die laatste te optimaliseren. De gemiddelde puntprijs van Tiwos is lager dan die van de referentiecorporatie, maar het verschil is kleiner geworden. Daarmee presteert Tiwos ruim voldoende ten opzichte van haar eigen streven. Het gemiddeld aantal punten is ongeveer gelijk aan de referentiecorporatie (zoals blijkt uit de CiP-rapportages over 2012, 2013, 2014 en 2015). De woningen hebben ten opzichte van de referentiecorporatie een relatief goede prijskwaliteitverhouding.
- Tiwos meet de conditie gebaseerd op NEN 2767 voorafgaand aan planmatig en groot onderhoud. Het onderhoud is uitgevoerd aan de hand van de kwaliteitskaart, die in 2015 is aangescherpt voor een betere afstemming met de kwaliteit van de nieuwbouw. Tiwos presteert hierop ruim voldoende.
- Ten aanzien van de differentiatie naar woningsoort en uitrustingsniveau zijn de stedelijke afspraken vooral gericht op differentiatie naar prijsniveau. Omdat Tiwos vooral eengezinswoningen heeft, richt ze zich vooral op de huisvesting van gezinnen. De komende nieuwbouw wordt vooral gestapelde bouw. Hiermee presteert ze volgens de norm.

Kwaliteit dienstverlening

- Tiwos wil graag dicht bij de huurders staan. Ze wil daarom voor klanttevredenheid op de processen Reparatieverzoeken, Vertrokken huurders en Nieuwe huurders scores halen die vergelijkbaar zijn met kleine corporaties. Ze scoort over de hele periode beter dan de kleine corporaties en hoger dan de eigen referentiegroep. De prestaties hierop zijn goed.

Energie en duurzaamheid

- In de periode 2011-2016 is het percentage woningen dat minimaal label B heeft, gestegen van 13% naar 36%. Tiwos presteert op dit punt ruim voldoende. De verwachting is dat Tiwos de sectorafsprake (gemiddeld label B in 2021) zal halen.
- Eind 2016 heeft Tiwos 1.192 woningen energetisch verbeterd. De convenantafsprake was 1000 woningen. Deze is dus zeer ruim gehaald. De eigen plannen zijn met 1200 te verbeteren woningen ambitieuzer dan de stedelijke afspraken.
- Tiwos wil graag een aanjager zijn op het gebied van energie en duurzaamheid. Ze is kernpartner in De stroomversnelling en partner in de Brabantse Stroomversnelling. Ze heeft een 18 bestaande woningen nul-op-de-meter (NOM) gemaakt, 1 NOM-woning nieuw gebouwd en verschillende bouwprojecten op stapel staan (ca 100 woningen). Tiwos presteert hierop goed.

- In het nieuwe beleidsplan is duurzaamheid een aparte doelstelling en zet Tiwos in op een aardgasloze/CO2 neutrale voorraad.

### 3.5 (Des)investeringen in vastgoed: oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,7 toe voor de prestaties van Tiwos op het gebied van (Des)investeringen in vastgoed. Tiwos realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt ruim voldoende.

Tiwos heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 4 in bijlage 6.

#### Nieuwbouw

- In het convenant 2010/2015 zijn geen aantallen voor nieuwbouw afgesproken. De afspraak was om de voorraad sociale huurwoningen gelijk te houden. In het convenant 2015/2020 is afgesproken om wel uit te breiden: het aantal voor Tiwos is in totaal 500 woningen (dit betreft vervanging en uitbreiding). In de visitatieperiode heeft Tiwos in totaal 412 sociale huurwoningen gebouwd. De prestaties zijn daarmee ruim voldoende.

#### Sloop/samenvoeging

- De sloopplannen ter voorbereiding op nieuwbouw voor de periode 2012-2016 zijn uitgevoerd (450 woningen) waardoor de prestaties ruim voldoende zijn.

#### Renovatie/groot onderhoud

- 1121 woningen zijn volgens plan gerenoveerd. Hiermee is de kwaliteit en de duurzaamheid van de woningen veel verbeterd en zijn tegelijkertijd sociale problemen aangepakt. De prestaties zijn zeer goed.
- In de visitatieperiode heeft Tiwos een aantal grote herstructureringen uitgevoerd in de wijken Trouwlaan-Uitvinderbuurt, Vogeltjesbuurt, Jeruzalem en Groeseind-Hoefstraat. Hierbij is nauw samengewerkt met de bewoners en is met veel oog voor kwaliteit en wensen van bewoners gewerkt. Tiwos presteert hierop zeer goed.

#### Maatschappelijk vastgoed

- Op het gebied van maatschappelijk vastgoed heeft Tiwos geen doelstellingen. Dit onderwerp is dus niet beoordeeld

#### Verkoop

- Over de periode 2012-2016 heeft Tiwos 72 woningen verkocht. Of daarmee de doelstelling uit het Woonconvenant 2010/2015 is gehaald, valt niet te beoordelen omdat daar ook nog wordt gesproken over een bepaald gewenst prijssegment. Na 2015 en in het nieuwe Woonconvenant is afgesproken om zeer terughoudend te zijn met de verkoop van de sociale voorraad. De op zich geringe verkoop van Tiwos ligt wel in lijn met deze ontwikkeling.

### 3.6 Kwaliteit van wijken en buurten

#### 3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 8 toe voor de prestaties van Tiwos op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. Tiwos realiseert meer dan de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt en tot haar taken rekent. Ze presteert hiermee goed.

Tiwos heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 5 in bijlage 6.



#### Leefbaarheid

- Tiwos maakt samen met de andere corporaties prestatieafspraken op het gebied van leefbaarheid onder andere over de inzet van sociaal beheer, fysieke maatregelen, sociale maatregelen en samenwerkingsverbanden. Ongeveer 17% van de medewerkers is dagelijks bezig met sociaal beheer, Tiwos heeft de woonwagens in Tilburg in beheer, ze heeft skaeve huse, neemt veiligheidsmaatregelen, ondersteunt buurtbemiddeling, heeft een welkomtraject voor nieuwkomers en werkt samen in MOM met andere corporaties, welzijn en zorg. Ze presteert hierop goed.
- Sinds 2009 bestaat het Tilburgs Akkoord, een convenant tussen 3 corporaties en de gemeente voor stimulering en ondersteuning van maatschappelijke initiatieven in de 5 impuls wijken van Tilburg. De bewoners zelf hebben de thema's werk, inkomen en onderwijs, benoemd. Tiwos neemt hieraan deel en presteert goed.
- In het kader van Social Return wordt jaarlijks bij aanbestedingen aan minimaal 3 personen een werkervaringsplaats geboden. Volgens externe beoordeling presteert Tiwos hierop bovengemiddeld. De visitatiecommissie beoordeelt dit als goed.

#### Wijk- en buurtbeheer

- In het kader van wijk- en buurtbeheer heeft Tiwos uitvoering gegeven aan de convenantafspraken over kansrijke buurten. Omdat de afspraken niet heel concreet/smart zijn, is het moeilijk de bijdrage van Tiwos te beoordelen. In het gesprek met de gemeente kwam echter naar voren dat Tiwos hierin een belangrijke stimulerende en aanjagende rol heeft. Tiwos scoort goed op wijk- en buurtbeheer.

#### Aanpak overlast

- Tiwos pakt op allerlei manieren de overlast aan: samenwerking in de veiligheidsdriehoek en met buurtregie, ordegesprekken met bewoners, woonbegeleidingscontracten, en een sociaal en actief huurincassobeleid. Ook zijn er regelmatig achter de voordeur-projecten. De visitatiecommissie beoordeelt deze prestaties als goed.

### 3.7 Ambities

De eerste vraag voor deze beoordeling is of Tiwos haar eigen ambities heeft geformuleerd. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Tiwos de grote lijn van haar ambities uiteenzet in het beleidsplan. Deze zijn verder uitgewerkt in jaarlijkse afdelingsplannen. Daarnaast heeft ze op een aantal deelgebieden haar ambities verwoord: strategisch voorraadbeleid, meerjaren huurbeleid, duurzaamheid en kwaliteitsbeleid woningen. Zichtbaar is ook dat veel beleid wordt geformuleerd in het kader van het Convenant Wonen, samen met de gemeente, de huurdersorganisatie en de andere corporaties in Tilburg. Dat betreft onder andere Participatie en zeggenschap bij nieuwbouw en verbouw, wijken en leefbaarheid, energie en duurzaamheid, wonen en zorg, armoede en woonlasten, focus- en aandachtswijken, passend toewijzen en slaagkansen voor primaire doelgroep, statushouders en zonnepanelen.

Over de vraag of de ambities passen bij de opgaven heeft de commissie een positief oordeel. We hebben geconstateerd dat Tiwos in deze visitatieperiode heeft gewerkt aan de opgaven en aan de realisatie van de organisatiedoelen. De koers van Tiwos is helder en wordt gerealiseerd. Bij het bepalen van deze koers heeft ze rekening gehouden met de wensen en mogelijkheden van haar belangrijkste partners: de huurders en de gemeente. Het beleid sluit aan op veranderingen in de omgeving en de eigen (financiële) mogelijkheden.

De prestatieafspraken en het beleid komen inhoudelijk sterk overeen. Zoals hierboven beschreven is veel beleid van Tiwos ontwikkeld samen met de andere partners in de stedelijke stuurgroep.

Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities met een 8. Tiwos heeft beleid geformuleerd dat past bij de opgaven. Ze voldoet daarmee aan het ijkpunt. Pluspunten zijn de onderbouwing van de ambities vanuit de stedelijke afspraken, de mate van compleetheid, het aansluiten op externe

signalen, het gezamenlijk met partners in de stad formuleren van beleid op veel gebieden en het jaarlijks actualiseren van de afdelingsplannen.

### 3.8 Oordeel Presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van Tiwos met 7,7.

<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>Per prestatieveld</b>	<b>Oordeel</b>	<b>Weging in eendoordeel</b>
Presteren naar opgaven			
• Huisvesting primaire doelgroep	<b>7,2</b>	<b>7,6</b>	<b>75%</b>
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	<b>7,7</b>		
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	<b>7,3</b>		
• (Des)investeringen in vastgoed	<b>7,7</b>		
• Kwaliteit van wijken en buurten	<b>8,0</b>		
Ambities		<b>8</b>	<b>25%</b>
<b>Eendoordeel presteren naar Opgaven en Ambities</b>		<b>7,7</b>	

## 4 Belanghebbenden

Met name het perspectief 'Presteren volgens Belanghebbenden' is vanwege het experiment anders aangepakt. De visitatiecommissie heeft met meer en andere belanghebbenden gesproken en er zijn andere onderwerpen aan de orde geweest dan in de reguliere visitatie. Ook hebben we medewerkers van Tiwos zelf als interne belanghebbenden gesproken over het presteren van Tiwos. In bijlage 7 staat beschreven hoe de raadpleging van de belanghebbenden heeft plaatsgevonden.

De vraag die in de reguliere visitatie volgens het kader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie, gegroepeerd naar 'prestatievelden';
- de relatie met de en wijze van communiceren van de corporatie;
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Bovendien kunnen de belanghebbenden conform het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In het experiment hebben we aangesloten bij deze vragen in die zin dat sommige onderwerpen gaan over de feitelijke prestaties en andere over relationele zaken. En natuurlijk blijft het gaan over de volkshuisvesting. In de volgende paragraaf is beschreven op welke manier in het experiment de prestatievelden zijn aangepast om meer aan te sluiten bij de beleving van de belanghebbenden. In dat kader zijn er ook meer belanghebbenden betrokken bij het geven van een oordeel over Tiwos. We hebben daarin andere mensen, meer dan alleen uit de systeemwereld, betrokken. Daar waar we praten over 'overige partijen' bedoelen we al deze belanghebbenden. Omdat in hoofdstuk 3 de prestatievelden zijn gebruikt zoals gedefinieerd in het visitatiestelsel, worden de aangepaste prestatievelden voor de belanghebbenden 'waarderingevelden' genoemd.

In deze visitatie zijn de volgende personen betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van Tiwos: de wethouder en de adviseur ruimte van de gemeente Tilburg en 3 bestuursleden van de huurdersbelangenorganisatie HBO. Daarnaast is een groep van 29 personen betrokken bij de online chatsessie via Synthetron om de onderwerpen voor de beoordeling te inventariseren. Omdat deelname hieraan anoniem is, is er geen lijst met namen. Daarna is er een leefwereldcafé gehouden. In het leefwereldcafé zijn de waarderingevelden besproken en beoordeeld. Daarbij waren 27 deelnemers aanwezig: ambtenaren van de gemeente, vertegenwoordigers van de HBO en het SBO, huurders, zorg- en welzijnsorganisaties, bouwbedrijven, een architectenbureau, een adviesbureau energie en duurzaamheid en collega-corporaties.

Het overzicht van de externe belanghebbenden met wie de visitatiecommissie heeft gesproken, is te vinden in Bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

In het organisatie wereldcafé hebben ongeveer 35 medewerkers van Tiwos zich uitgesproken over de prestaties van Tiwos op de waarderingevelden. Het is interessant om te zien of er verschillen zijn tussen de waardering van de externe en de interne belanghebbenden. Daarom hebben we, zonder verdere analyse, de bespreking van de waarderingevelden in het organisatie wereldcafé als zelfbeeld weergegeven in dit hoofdstuk. De hier toegekende cijfers zijn niet meegenomen in de gemiddelde cijfers per waarderingeveld, maar ter vergelijking wel weergegeven.

Twee opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

- Zoals het visitatiestelsel vraagt, zijn in dit hoofdstuk de meningen van de belanghebbenden weergegeven zoals zij die naar voren hebben gebracht tijdens de gesprekken en dialogen. De commissie beoordeelt dit niet in dit hoofdstuk (conform het stelsel).
- We hebben aan externe en interne belanghebbenden gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Vooral het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' is belangrijk; bij een groot verschil is de beoordeelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten

opzichte van elkaar. Het cijfer voor 'gewenst' heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. In onze visie geeft het cijfer voor 'gewenst' kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie. Zo neutraliseert het enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor 'huidig' en 'gewenst' om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.

## 4.1 De waarderingsvelden van Tiwos

### 4.1.1 De totstandkoming van de waarderingsvelden

De waarderingsvelden zijn onderwerpen waarvan belanghebbenden hebben aangegeven dat ze belangrijk zijn om het presteren van Tiwos te kunnen beoordelen. In het kader van het experiment zijn deze onderwerpen opgehaald bij de belanghebbenden en bij medewerkers van Tiwos. Op deze manier proberen we in het experiment meer aan te sluiten bij de beleving van de leefwereld en zijn we niet uitgegaan van de onderwerpen en definities van het visitatiestelsel.

De onderwerpen zijn opgehaald met behulp van een online dialoogtool, genaamd Synthetron. Er zijn twee sessies geweest: één met 22 medewerkers en één met 29 externe belanghebbenden. De manier waarop we deze belanghebbenden hebben geworven staat beschreven in bijlage 7. We hebben ernaar gestreefd om naast de "usual suspects" ook andere mensen hierbij te betrekken.

De twee Synthetronsessies hebben geleid tot synthetrons: onderwerpen die meerdere deelnemers van belang vinden. Deze onderwerpen uit de twee sessies zijn geïntegreerd en gebundeld tot thema's. We hebben deze thema's de waarderingsvelden genoemd. Deze zijn niet gelijk aan de prestatievelden van het visitatiekader. Van elk waarderingsveld is een korte omschrijving gemaakt en de onderwerpen uit de Synthetron zijn er als subthema's aan toegevoegd.

### 4.1.2 De waarderingsvelden

De volgende waarderingsvelden zijn onderscheiden.

- Huisvesting kwetsbare doelgroepen
- Beschikbaarheid voldoende betaalbare woningen
- Kwaliteit, duurzaamheid en onderhoud woningen
- Leefbaarheid in wijken
- Samenwerking met partners
- Communicatie en toegankelijkheid
- Beleid beïnvloeding en huurderstevredenheid
- Positionering en typering Tiwos

Ze zijn beschreven in paragrafen 4.3 t/m 4.10, waar ook de waardering is weergegeven.

### 4.1.3 Noemen belanghebbenden en medewerkers andere onderwerpen?

In het experiment zijn de belangrijke onderwerpen opgehaald bij belanghebbenden en daarbij hebben we een onderscheid gemaakt tussen externe en interne belanghebbenden (medewerkers van Tiwos). De vraag is dan interessant of beide groepen andere onderwerpen van belang vinden.

De eerste constatering is dat de medewerkers en de externe belanghebbenden veel dezelfde thema's belangrijk vinden. Zowel interne als externe deelnemers noemden betaalbaarheid, betrokkenheid bij de bewoners, het verschil maken, maatwerk leveren en samenwerking met partners in de wijk.

Naast deze thema's benadrukken de medewerkers en de externe belanghouders andere zaken.

De externe belanghebbenden hebben in de Synthetron aangegeven tevredenheid huurders,

leefbaarheid in wijken, onderhoud van woningen, en weten wat er in de buurt speelt belangrijk te vinden bij de beoordeling van de prestaties van Tiwos.

Tiwos zelf heeft onderwerpen genoemd als financiën op orde, doen wat je zegt en zeggen wat je doet, rekening houden met de toekomst en eigen kennis in huis hebben.

Synthetron leidt tot een lijst van onderwerpen op volgorde van belangrijkheid. Voor de externe belanghebbenden bestaat die lijst uit: weten wat er in de buurt speelt, voldoende betaalbare woningen, onderhoud woningen, tevredenheid huurders, samenwerking in wijken, buiten de kaders denken en leefbaarheid in de wijk.

Voor medewerkers bestaat de lijst uit: voldoende betaalbare woningen, eigen kennis in huis hebben, financiën op orde, betrokkenheid, doen wat je zegt en zeggen wat je doet, basiskwaliteit en rekening houden met de toekomst.

#### **4.1.4 Het cijfer voor Presteren volgens belanghebbenden**

Volgens het visitatiekader van SVWN tellen de prestatievelden voor 50% mee in het eindcijfer. De andere 50% zijn verdeeld over twee relationele aspecten. Het eindcijfer in deze visitatie is samengesteld uit 8 onderdelen: 4 inhoudelijke waarderingsvelden en 4 relationele. Dit betekent dat alle onderdelen even zwaar meetellen voor het eindcijfer.

## **4.2 De belangrijkste belanghebbenden van Tiwos**

Tiwos noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- huurdersbelangenorganisatie (HBO) en het Stedelijk Bewoners Overleg Tilburg (SBO Tilburg);
- de gemeente Tilburg;
- de andere corporaties in het werkgebied WonenBreburch, TBV wonen en 't Heem.
- zorg- en welzijnsorganisaties zoals het RIBW, Kompaan & De Bocht, Traverse, wijkteams en het zorgveiligheidshuis.

De HBO behartigt de belangen van huurders van Tiwos richting Tiwos. De HBO heeft een samenwerkingsovereenkomst met Tiwos. Op (bestuurlijk) niveau is er 4 a 5 keer per jaar overleg met Tiwos. Er is jaarlijks een agenda afgesproken over de doelen en de thema's voor het betreffende jaar. De HBO heeft tenminste éénmaal per jaar overleg met de leden van de Raad van Toezicht die namens de HBO zitting hebben, in de praktijk is dit tweemaal per jaar. Ook schrijft de HBO tenminste éénmaal per jaar een vergadering uit voor huurders. De HBO heeft intensief contact met de medewerkers van Tiwos, ook met het TL (Team Leiding) is regelmatig contact.

Het Stedelijk Bewoners Overleg Tilburg (SBO Tilburg) heeft als doel de belangen van huurders en hun organisaties in de regio Tilburg te behartigen. SBO Tilburg vertegenwoordigt een drietal huurdersorganisaties: HBO Wonen 99, HBO TBV Wonen en HBO. SBO Tilburg heeft regelmatig overleg met de gemeente Tilburg en de betrokken woningcorporaties.

De gemeente Tilburg is een zeer belangrijke gesprekspartner voor Tiwos. Het volledige bezit van Tiwos staat in deze gemeente. De gemeente, de huurdersvertegenwoordiging en de Tilburgse corporaties werken in een stuurgroep samen om te komen tot prestatieafspraken, beleid te ontwikkelen en dit samen te monitoren.

De andere corporaties in het werkgebied zijn WonenBreburch, TBV Wonen en 't Heem. De corporaties trekken samen op in het maken van afspraken met de gemeente.

### 4.3 Huisvesting kwetsbare doelgroepen

Dit waarderingsveld betreft de manier waarop Tiwos omgaat met het goed en duurzaam laten wonen van de groeiende groep kwetsbare mensen. De subthema's zijn:

- AMV 18+;
- jongeren: contingentwoningen en alternatieve huisvesting;
- maatwerk voor bijzondere doelgroepen;
- buiten de kaders denken;
- opkomen voor kwetsbare mensen;
- huisvesten kwetsbare doelgroepen en het effect op wijken en bewoners;
- begeleiding.

#### 4.3.1 De waardering

Belanghebbenden en Tiwos zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	7,3	7,3
Gemeente	8	8
Overige partijen	7	8,2
<b>Gemiddelde van belanghebbenden</b>	<b>7,4</b>	<b>7,8</b>
<b>Gemiddelde van Tiwos zelf</b>	<b>7,6</b>	<b>8,1</b>

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Tiwos op dit gebied als ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 7,4, waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 6 tot 8.

De huurdersvertegenwoordiging geeft een 7,3. Ze is met name tevreden over de inspanningen van Tiwos om goede prestatieafspraken te maken met gemeente en andere woningcorporaties en deze na te komen. Ook is ze zeer tevreden over de manier waarop de nieuwbouw voor Traverse wordt gerealiseerd. Ze is kritisch over de concentratie van kwetsbare huurders in de wijk, liever ziet ze dat deze doelgroep gespreid wordt over de wijk. Ze geeft aan hier al verbetering in te zien.

De gemeente waardeert de prestaties met een 8. Ze geeft aan dat Tiwos haar opgave goed vervult, maar wat betreft de huisvesting van kwetsbare doelgroepen achter loopt. Graag zou de gemeente een meer gezamenlijk spreidingsbeleid voeren met o.a. Tiwos. Nu is het aanbod soms onevenredig verdeeld over de stad, waardoor mensen met een dezelfde problematiek op dezelfde plek terecht komen.

De overige partijen geven gemiddeld een 7. Zij zijn tevreden over de prestaties van Tiwos: ze is proactief in het huisvesten van statushouders, ze stopt niet als de huisvesting van kwetsbare doelgroepen gerealiseerd is, maar blijft een vinger aan de pols houden bij zorgpartijen en het sociale hart van Tiwos is voelbaar. De enige zorg die de overige partijen aankaarten gaat over de concentratie van kwetsbare doelgroepen in bepaalde wijken.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,4 toe voor de prestaties van Tiwos voor 'Huisvesting kwetsbare doelgroepen'. Het verschil met de gewenste waardering (7,8) is niet groot. De huurdersvertegenwoordiging, de gemeente en de overige partijen delen allemaal de zorg over de concentratie kwetsbare doelgroepen in de wijk.

Tiwos geeft zichzelf op 'Huisvesting kwetsbare doelgroepen' een 7,6 en had graag een 8,1 gescoord. Ze is tevreden over het maatwerk dat ze levert aan mensen buiten het reguliere woningverdeelstelsel. Ook is ze blij met haar inzet voor kwetsbare doelgroepen, zoals bijvoorbeeld in de Vogeltjesbuurt. Tiwos vindt zelf dat ze meer moet doen voor spoedzoekers, daar is nu te weinig aanbod voor. Daarnaast vindt ze dat de begeleiding door partners beter kan. Daar ziet ze voor zichzelf nog de taak om duidelijkere afspraken met de partners te maken.

### 4.3.2 De verbeterpunten

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten over het waarderingsveld 'Huisvesting kwetsbare doelgroepen'.

#### Huurdervetegenwoordiging

- Houd de ingezette lijn vol wat betreft meer spreiden kwetsbare doelgroep over de wijk.
- Sorteert goed voor op de toename van kwetsbare huurders (opleiden werknemers, aanstellen gespecialiseerd personeel).
- Pak de begeleiding van deze doelgroep meer samen op met de zorginstantie.
- Houd rekening met deze doelgroep om problemen te voorkomen.

#### Gemeente

- Voer een gezamenlijk voorraadbeleid met gemeente en andere woningcorporaties.
- Blijf vernieuwen!

#### Overige partijen

- Zorg voor uitwisseling tussen de buurtbeheerders en huismeester van verschillende corporaties.
- Laat externe zorgpartijen nog eerder aanhaken bij nieuwbouwtontwikkelingen.
- Zorg voor goede aanwezige begeleiding, voorbij aan individuele problematiek.

## 4.4 Beschikbaarheid voldoende betaalbare woningen

'Beschikbaarheid voldoende betaalbare woningen' betreft de omvang, ontwikkeling en toegankelijkheid van de sociale woningvoorraad. Evenals de woonoplossingen voor nu en straks. Met als subthema's:

- voldoende betaalbare, sociale woningen;
- aandacht voor spoedzoekers;
- meer sociale huurwoningen bouwen/doorgaan met bouwen;
- snelheid om zaken voor elkaar te krijgen vergroten en zo sociale voorraad op peil houden;
- betaalbaarheid (van woonlasten);
- voldoende goedkope/betaalbare woningen;
- omgaan met huurachterstanden;
- armoede en meedoen.

### 4.4.1 De waardering

Belanghebbenden en Tiwos zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	7,5	8
Gemeente	8	8
Overige partijen	7,7	8,3
<b>Gemiddelde van belanghebbenden</b>	<b>7,7</b>	<b>8,1</b>
<b>Gemiddelde van Tiwos zelf</b>	<b>6,6</b>	<b>8,2</b>

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Tiwos op dit gebied als goed. Het gemiddelde cijfer is een 7,7, waarbij er een spreiding in de individuele scores is van 6 tot 9.

De huurdervetegenwoordiging geeft gemiddeld een 7,5, waarbij ze voor de eerste twee jaar van de visitatieperiode een 6,7 geeft en een 8,3 geeft voor de laatste twee jaar. Het lagere cijfer in de eerste periode heeft met name te maken met het feit dat Tiwos de inkomensafhankelijke huurverhoging volgens de wettelijke toegestane marges heeft doorgevoerd onder de noemer, de sterkste schouders dragen de sterkste lasten. Hier is de huurdervetegenwoordiging het niet mee eens, zij geeft aan dat de sterke schouders niet binnen de doelgroep van de corporatie vallen. Over de laatste twee jaar is de

huurdersvertegenwoordiging erg tevreden, de huurverhoging tot de aftoppingsgrens wordt zeer gewaardeerd.

De gemeente waardeert de geleverde prestaties met een 8. De beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen is goed, geeft zij aan. De slaagkans is acceptabel. Wat betreft betaalbaarheid heeft Tiwos aanpassingen moeten doen. Veel eengezinswoningen kwamen na een huurverhoging vanwege energiemaatregelen boven de aftoppingsgrens terecht. Tiwos heeft dit toen bijgesteld, deze flexibiliteit waardeert de gemeente zeer. Wel plaatst de gemeente een kanttekening. De gemeente geeft aan dat Tiwos graag te goede en dus te dure huurwoningen bouwt.

De overige partijen waarderen de inzet en prestaties van Tiwos met een 7,7. Men heeft waardering voor Tiwos' inzet op gebied van spreiding van bijzondere doelgroepen, maar ziet daarin dat de wettelijke beperkingen door passend toewijzen er toch toe leiden dat de balans in wijken verstoord raakt en de leefbaarheid onder druk komt te staan. Ook brengen de overige partijen de leeftijdscategorie 18-27 (exclusief studenten) onder de aandacht. Ze vinden dat voor deze groep meer goedkope woonoplossingen moeten komen.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,7 toe voor de prestaties van Tiwos voor 'Beschikbaarheid voldoende betaalbare woningen'. Het verschil met de gewenste waardering (8,1) is niet groot. De gemeente wil graag dat Tiwos meer op stedelijke niveau gaat kijken en de overige partijen zien graag dat Tiwos zich meer inzet voor starters.

Tiwos geeft zichzelf een 6,6 en had graag een 8,2 gescoord. Daarmee is het verschil op dit onderwerp het grootst. Ze is tevreden over haar activiteiten op gebied van betaalbaarheid op maat: de financiële APK, achter de voordeurtrajecten, het sociaal incassotraject. De laatste jaren heeft ze haar focus steeds meer verlegd naar betaalbaarheid. Ze noemt ook verschillende aandachtspunten: er zijn weinig woningen met een huur onder de 400 euro en er zijn onvoldoende betaalbare seniorenwoningen. Daar ziet ze nog een opgave.

#### **4.4.2 De verbeterpunten**

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten over 'Beschikbaarheid voldoende betaalbare woningen'.

Huurdersvertegenwoordiging

- Ga door op dezelfde weg.

Gemeente

- Kijk niet alleen naar jezelf, maar kijk op stedelijk niveau naar de woningvoorraad.
- Zorg voor meer differentiatie in het woningaanbod, wees daar in creatief.

Overige partijen

- Realiseer meer aanbod voor spoedzoekers en bijzondere doelgroepen.
- Realiseer bij nieuwbouw een mix van koop en huur in verschillende prijsklassen.
- Zorg voor een opstap in de woningmarkt voor jongeren.
- Blijf kijken naar de bredere woonlasten, niet alleen naar de huur.
- Wat energetische verbeteringen betreft: luister naar de huurder en sluit aan bij hun behoeften.
- Creëer een overmaat in de sociale woonvoorraad om doorstroming te stimuleren.



#### 4.5 Kwaliteit, duurzaamheid en onderhoud woningen

Dit waarderingsveld betreft de toestand en kwaliteit van de woningen en de wijken, verduurzaming en architectonische en stedenbouwkundige kwaliteit van de woningen. De subthema's zijn:

- Basiskwaliteit;
- bouwkundige conditie woning;
- onderhoud;
- omgaan met leefklimaat in woningen;
- bijdrage duurzaamheid;
- rekening houden met toekomst: woninggrootte, energiezuinig, geen gas.

##### 4.5.1 De waardering

Belanghebbenden en Tiwos zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	8,3	7,7
Gemeente	9	9
Overige partijen	7,6	8,3
<b>Gemiddelde van belanghebbenden</b>	<b>8,3</b>	<b>8,3</b>
<b>Gemiddelde van Tiwos zelf</b>	<b>6,7</b>	<b>8</b>

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Tiwos op dit gebied als goed. Ze geven gemiddeld een 8,3 met een spreiding in de individuele waarderungen van 7 tot 9.

De huurdersvertegenwoordiging waardeert dit met een 8,3. Ze is positief over de staat van de woningen. Het onderhoud heeft Tiwos volgens de huurdersvertegenwoordiging goed geregeld en ook over de energielabels van de huizen is ze te spreken. Wel is ze van mening dat Tiwos soms te hoog inzet op comfort in de woning. Er wordt gesteld dat de doelgroep liever een minder luxueuze woning heeft die goedkoper is.

De gemeente waardeert de prestaties met een 9. Ze is heel positief over de voortrekkersrol die Tiwos hier in vervuld heeft de afgelopen jaren. Wel vraagt ze zich af of Tiwos nu twijfelt over de ingezette weg. De gemeente maakt zich zorgen dat Tiwos gas terug gaat nemen.

De overige partijen waarderen de prestaties met een 7,6. Er is waardering voor de rol van Tiwos. De overige partijen geven aan dat Tiwos de nek uit durft te steken door ambitie uit te spreken en uit te voeren. Ze geven aan dat Tiwos wel heel veel experimenten doet en in de experimenten meer de samenwerking kan opzoeken.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 8,3 toe voor de prestaties van Tiwos op dit gebied. Er is geen verschil met de gewenste score (tevens een 8,3). De partijen zijn het erover eens dat Tiwos het goed doet op dit gebied. De gemeente maakt expliciet dat ze hoopt dat Tiwos de ingeslagen weg blijft volgen.

Tiwos geeft zichzelf een 6,7 en had graag een 8 gescoord. Ze vraagt zich af of ze te snel gaan (de Stroomversnelling) of soms juist te langzaam (zoals in wijk de Reit). Ook speelt de vraag of er geleverd moet worden wat de huurders willen, of dat het belang van Tiwos in deze voorop gesteld moet worden. Tiwos wil in gesprek met huurders over duurzaamheid, om hen te horen maar ook om te informeren, zodat de kloof tussen ambities van Tiwos en wat de huurders willen, gedicht kan worden.

#### 4.5.2 De verbeterpunten

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten over ‘Kwaliteit, duurzaamheid en onderhoud woningen’.

##### Huurdersvertegenwoordiging

- Investerings in duurzaamheid moeten meer voordeel voor huurders opleveren.

##### Gemeente

- Ga door op de ingezette weg, blij voorop lopen.
- Leg de stip op de horizon verder, laat de huidige bouwkosten niet te zwaar meewegen, wees niet te voorzichtig.

##### Overige partijen

- Experimenteer samen met andere corporaties.
- Licht bewoners actief voor over de energierekening.
- Neem ‘no regret’ maatregelen.
- Neem energetische maatregelen bij mutaties.
- Bouw kleinere woningen.
- Continu verbeteren van samenwerken ook bij nieuwbouw inzetten via ketensamenwerking.
- Stem onderhoud in wijken af met andere corporaties.

## 4.6 Leefbaarheid in wijken

‘Leefbaarheid in wijken’ betreft de manier waarop Tiwos haar invloed in de wijk inzet om de leefbaarheid te vergroten. Met als subthema’s:

- omgang met verandering van samenstelling in wijken (verpaupering Torenbuurt);
- leefbaarheid focuswijken;
- aandacht voor criminaliteit en ondermijning;
- weten wat er in een buurt en achter de voordeur speelt;
- zichtbaar in de wijk;
- contacten in de buurt;
- participeren in wijknetwerken;
- invloed van mengen op de leefbaarheid;
- veiligheid;
- sturen op eigen verantwoordelijkheid bewoners.

### 4.6.1 De waardering

Belanghebbenden en Tiwos zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	7	7,7
Gemeente	9	9
Overige partijen	7,4	7,8
<b>Gemiddelde van belanghebbenden</b>	<b>7,8</b>	<b>8,1</b>
<b>Gemiddelde van Tiwos zelf</b>	<b>7,6</b>	<b>8,2</b>

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Tiwos op dit gebied gemiddeld met een 7,8 met een spreiding in de individuele waardering van 7 tot 9.

De huurdersvertegenwoordiging geeft gemiddeld een 7. In het verleden was Tiwos erg actief op dit gebied, maar door de veranderende wetgeving wordt dat nu minder. De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat de buurtbeheerder in de wijk wordt gemist. Daardoor wordt het persoonlijk contact met

Tiwos minder. De bewoners doen nu meer zelf in de buurt. De huurdersvertegenwoordiging zou graag zien dat Tiwos de buurtplannen deelt met de bewoners en de HBO.

De gemeente waardeert de prestaties op dit gebied met een 9. Ook op dit onderwerp ziet de gemeente Tiwos als koploper. Ze geeft ook aan dat dit nodig is gezien het bezit van Tiwos. De gemeente ziet dat Tiwos door de nieuwe Woningwet haar rol opnieuw moet invullen. Ze is heel blij met de brede rolopvatting op dit gebied.

De overige partijen waarderen de prestaties met 7,4. Ze zijn erg positief over de invulling die Tiwos geeft aan leefbaarheid. Ze zien Tiwos veel in de wijk en geven aan dat Tiwos achter de voordeur komt. Ook merken ze dat Tiwos korte lijntjes houdt met netwerkpartners. Ze is scherp op wat er speelt in de buurt, aldus de overige partijen. Wel zien ze dat er steeds meer van Tiwos verwacht wordt doordat er meer kwetsbare bewoners in de buurt komen wonen. De overige partijen geven aan dat Tiwos die verwachting niet altijd waar kan maken doordat ze niet altijd gesteund wordt door netwerkpartners.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,8 toe voor de prestaties van Tiwos op dit gebied. De gewenste score is 8,1. De huurdersvertegenwoordiging ziet graag dat de activiteiten op leefbaarheid in de toekomst toenemen. De gemeente hoopt dat Tiwos haar voorlopersrol kan behouden.

Tiwos geeft zichzelf een 7,6 en had graag een 8,2 gescoord. Ze is tevreden over de gezamenlijke buurtplannen die samen met de bewoners en partners zijn opgesteld. Ook is ze blij met de manier waarop bewoners betrokken worden bij projecten en dat ze contact houdt met de bewoners nadat projecten zijn afgerond. Ze wil graag meer aandacht voor de monitoring van problemen op het gebied van leefbaarheid. Ook wenst ze een betere terugkoppeling van netwerkpartners als ze heeft doorverwezen. Daarnaast wenst Tiwos dat er stevigere afspraken gemaakt worden met netwerkpartners, om te kunnen bewaken dat ze de taken van de netwerkpartners niet overneemt.

#### **4.6.2 De verbeterpunten**

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten over 'Leefbaarheid in wijken'.

##### Huurdersvertegenwoordiging

- Deel de buurtplannen met de huurders en de HBO.
- Zorg dat de aanwezigheid in de wijk niet verder daalt.
- In de toekomst: investeer in meer aanwezigheid in de wijk.

##### Overige partijen

- Werk meer samen met het maken van de buurtplannen.
- Besluit welke rol je pakt en waar je voor bent in het kader van efficiëntie.
- Maak van "Tiwos dichtbij" iets concreets, zoals wijkkantoren.
- Ook als het goed gaat mogen de buurtbeheerders rondlopen.
- Maak bekend wie per complex de buurtbeheerders zijn.
- Neem bewoners mee in oplossingen.
- Blijf samen optrekken daar waar zorg nodig is.
- Geef ook aandacht aan de buurten waar het goed gaat.

## 4.7 Samenwerking met partners

'Samenwerking met partners' betreft de samenwerking met alle partners uit de omgeving (huurders, gemeente, collega corporaties, bouwbedrijven, zorg- en welzijnsorganisaties, etc.) op beleids- en uitvoeringsniveau. De subthema's zijn:

- op beleidsniveau samenwerken;
- op uitvoeringsniveau samenwerken;
- als partners in de wijken optrekken om problemen aan te pakken;
- rol Tiwos bij totstandkoming van woningvoorraad;
- meedenken;
- samenwerking tussen corporaties, zorgpartijen en gemeente;
- samenwerking met partners;
- samenwerking met bewoners;
- samenwerking met belangenvertegenwoordiging huurders.

### 4.7.1 De waardering

Belanghebbenden en Tiwos zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	8	8
Gemeente	8	8
Overige partijen	7,4	8,3
<b>Gemiddelde van belanghebbenden</b>	<b>7,8</b>	<b>8,1</b>
<b>Gemiddelde van Tiwos zelf</b>	<b>6,7</b>	<b>7,8</b>

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,8 voor de prestaties van Tiwos op dit gebied met een spreiding in de individuele scores van 7 tot 8.

De huurdersvertegenwoordiging waardeert de prestaties van Tiwos met een 8 als goed. De HBO geeft aan dat Tiwos bekend staat als een heel fijne partij in Tilburg, zij hoort regelmatig positieve geluiden over Tiwos uit haar omgeving en van collega's. Tiwos werkt heel goed samen met haar partners, is de mening van de HBO. Wel geeft zij aan dat de HBO en de SBO meer aandacht verdienen van Tiwos.

De gemeente waardeert de prestaties met een 8. In haar ogen presteert Tiwos op samenwerking met partners heel goed. De gemeente wil graag op meer thema's met elkaar samenwerken.

De overige partijen waarderen de inzet van Tiwos op dit gebied met een 7,4. Ze zien Tiwos als betrouwbaar, actief, aanwezig, oprecht, authentiek en betrokken. Ze zijn tevreden over het maatwerk en de ketensamenwerking met bouwpartners. Ze zien ook mindere punten: er zijn soms veel personele wisselingen tegelijkertijd, wat een goede overdracht bemoeilijkt. Ook geven ze aan dat Tiwos haar grenzen moet bewaken.

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,8 voor de prestaties van Tiwos op het waardingsveld 'Samenwerking met partners'. Het verschil met de gewenste score (8,1) is minimaal. De overige partijen wensen dat Tiwos haar rol beter afbakt, zodat ze met haar kerntaak bezig kan blijven.

Tiwos geeft zichzelf een 6,7 en had graag een 7,8 gescoord. Ze vindt haar ambities op het gebied van samenwerken soms te hoog. Dan wil Tiwos meer dan de partners willen, waardoor ze te weinig vertrouwen lijkt te hebben in de samenwerking met anderen.

#### 4.7.2 De verbeterpunten

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten over 'Samenwerken met partners'.

Huurdersvertegenwoordiging

- Geef de HBO en SBO meer aandacht als partner van Tiwos.

Overige partijen

- Maak een sterke afbakening van de rollen.
- Laat tijdig los waar nodig.
- Draag afspraken beter over naar bewoners en partners.
- Zoek op operationeel niveau samenwerking met de partners in de wijk.

### 4.8 Communicatie en toegankelijkheid

Dit waarderingsveld kent de volgende subthema's:

- duidelijkheid;
- luisterend oor;
- fysieke bereikbaarheid (openingstijden, aanwezigheid in de wijken);
- aanwezig zijn in wijken/weten wat er speelt in de wijken;
- laagdrempelig;
- betrokkenheid;
- dichtbij de burgers;
- heldere communicatie met (toekomstige) huurders;
- meedenken in oplossingen;
- overleggen;
- openheid;
- zorgvuldigheid;
- bereikbaarheid buurtbeheerder en leefbaarheidsconsulenten;
- tevredenheid ondanks het antwoord dat is gegeven.

#### 4.8.1 De waardering

Belanghebbenden en Tiwos zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	6,3	8
Gemeente	8	8
Overige partijen	7,9	8,1
<b>Gemiddelde van belanghebbenden</b>	<b>7,4</b>	<b>8</b>
<b>Gemiddelde van Tiwos zelf</b>	<b>7,8</b>	<b>8</b>

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,4 voor de prestaties van Tiwos op dit gebied met een spreiding in de individuele scores van 6 tot 8.

De huurdersvertegenwoordiging kent een 6,3 toe aan Tiwos op dit waarderingsveld. Ze geeft aan dat Tiwos toegankelijk is en goed communiceert. Ze vindt dat de communicatie met de huurders beter had moeten zijn. Via de site gaat het afhandelen van reparatieverzoeken heel snel, maar telefonische aanvragen worden binnen 4 tot 5 dagen afgehandeld. Ook vraagt ze zich af of ze aan de telefoon wel begrepen wordt. Ze ervaart de medewerker van Tiwos niet altijd als vriendelijk.

De gemeente is met een 8 zeer tevreden over de relatie en communicatie met Tiwos. Het contact is frequent en heel direct. De gemeente geeft aan dat Tiwos zeer dicht bij staat.

De overige partijen geven een 7,9. Ze ervaren Tiwos als een fijne, laagdrempelige gesprekspartner die anticipeert op vraagstukken en snel reageert. Problemen lost ze snel op. Wel merken ze aan de aanwezigheid in de buurt niet altijd zichtbaar is. De overige partijen geven aan dat de interne overdracht tussen medewerkers van Tiwos beter kan.

Tiwos geeft zichzelf een 7,8 en had graag een 8 gescoord. Ze is over het geheel genomen tevreden over de manier van communiceren met huurders en partners. Ze vindt de bereikbaarheid goed, vindt ze. Graag zou ze dit verder uitbreiden met mogelijkheden tot appen, langs komen buiten werktijden en persoonlijke check wanneer er op schriftelijke communicatie niet gereageerd wordt. Tiwos geeft aan dat de communicatie met partners beter kan, zodat verwachtingen beter kunnen worden afgestemd.

#### 4.8.2 De verbeterpunten

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten over 'Communicatie en toegankelijkheid'.

Huurdersvertegenwoordiging

- Leg uit wat Tiwos verstaat onder participatie en neem de HBO daar in mee.

Overige partijen

- Maak huismeesterposten in de buurt om laagdrempeligheid nog beter te maken.
- Sluit aan op functies partners en trek samen op.
- Zorg dat de zachte uitstraling en de toegenomen zakelijkheid blijft matchen.
- Ga op zoek naar nieuwe manier om breder huurders te bereiken.
- Versterk het informele contact.
- Geef de "vergeten hoekjes" van het bezit meer aandacht.

### 4.9 Beleid beïnvloeding en huurderstevredenheid

Dit waarderingsveld heeft betrekking op invloed op het beleid door belanghebbenden en de mate van huurderstevredenheid. Deze mate van tevredenheid heeft namelijk invloed op het beleid: ontevredenheid leidt vaak tot beleidsaanpassing. De subthema's zijn:

- huurders serieus nemen;
- keuzes maken;
- snelheid van besluitvorming;
- langer vooruit kijken samen met partners;
- invloed HBO;
- meedenken van partners (meerjarenbeleid);
- gebruik informatie van bewoners;
- ondersteuning bewonersinitiatieven;
- huurderstevredenheid.

#### 4.9.1 De waardering

Belanghebbenden en Tiwos zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	6,8	8
Gemeente	8	8
Overige partijen	7,7	8,5
<b>Gemiddelde van belanghebbenden</b>	<b>7,5</b>	<b>8,2</b>
<b>Gemiddelde van Tiwos zelf</b>	<b>7,5</b>	<b>8,2</b>

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,5 voor de prestaties van Tiwos op dit gebied met een spreiding in de individuele scores van 6,5 tot 8.

De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat de huurderstevredenheid goed is. Wat betreft invloed op het beleid zegt de HBO dat Tiwos haar best doet: zo organiseert ze bijvoorbeeld klankbordgroepen bij renovaties. De HBO voelt zich gewaardeerd door Tiwos. Als kanttekening plaatst ze dat Tiwos niet altijd iets doet met de geleverde input: daarin treedt wel enige verbetering op. Daarnaast vraagt ze om hulp bij het verbreden van haar achterban.

De gemeente waardeert beleidsbeïnvloeding en klanttevredenheid met een 8. Ze geeft aan een gezonde dialoog te hebben met Tiwos en ze voelt zich door Tiwos serieus genomen.

De overige partijen waarderen de prestaties met een 7,7. Ze geven aan dat Tiwos toegankelijk is en beleid samen met partners opstelt. Wel geven ze aan dat Tiwos vanuit enthousiasme en actiebereidheid vaak met een uitgewerkt voorstel komt, waar dan nog moeilijk samen over nagedacht kan worden. Tiwos staat volgens de overige partijen open voor reflectie en advies, maar ze maakt daarna haar eigen afwegingen. Ze is praktisch, maar evalueert haar experimenten soms te weinig, de overige partijen denken dat ze hiermee waardevolle lessen misloopt.

De belanghebbenden beoordelen 'Beleid beïnvloeding en huurderstevredenheid' met gemiddeld een 7,5. Het verschil met de gewenste score (8,2) is niet groot en wordt volgens de overige partijen veroorzaakt doordat Tiwos vaak met een voorstel komt dat te ver is uitgedacht.

Tiwos geeft zichzelf een 7,5 en had graag een 8,2 gescoord. Ze zou graag met andere werkvormen input van bewoner ophalen, en vindt dat er met die input ook echt iets gedaan moet worden hetgeen nu niet altijd het geval is. Ook zou ze graag meer naast de HBO staan en haar input zwaarder meewegen.

#### **4.9.2 De verbeterpunten**

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten over 'Beleid beïnvloeding en huurderstevredenheid'.

Huurdersvertegenwoordiging

- Laat de tevredenheidsmeting uitvoeren door een buurtbeheerder.
- Zorg dat het transparant is wat er met de input wordt gedaan.
- Zet je in voor het verbreden van de achterban van de HBO.

Overige partijen

- Eerder partners en bovenal bewoners betrekken bij het opstellen van buurtplannen (gezamenlijk plan), zeker bij wijken die integraal (fysieke en sociaal) worden aangepakt.
- Investeer in het kennis en vaardighedeniveau van de HBO.
- Naast intensief overleg ook intensieve samenwerking (zeker in de Toegang). Prille samenwerking in de Toegang heeft veel potentieel. Maak duidelijke keuzes in partners.
- Optimaliseer de doorstroming in de wijk.
- Beperk de huurstijging voor een goede klanttevredenheid.

#### **4.10 Positionering en typering Tiwos**

'Positionering en typering Tiwos' betreft de rol van Tiwos in het Tilburgse woonlandschap en hoe ze deze vorm geeft. De subthema's zijn:

- als sociale corporatie opereren;
- taakopvatting ten aanzien van participatie(samenleving);
- afbakening rol;
- sociaal denken/sociaal betrokken;
- enthousiaste, prettige en betrokken medewerkers;
- open staan;
- korte lijnen;

- professioneel;
- verschil maken, maatwerk leveren;
- initiatief nemen;
- creativiteit en ondernemendheid t.a.v. wettelijke regels en beperkingen;
- staan naast onze bewoners;
- dicht bij;
- klantvriendelijkheid;
- kennis in huis hebben;
- doen wat je zegt en zeggen wat je doet.

#### 4.10.1 De waardering

Belanghebbenden en Tiwos zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	7	8
Gemeente	9	9
Overige partijen	7,9	8,3
<b>Gemiddelde van belanghebbenden</b>	<b>8</b>	<b>8,4</b>
<b>Gemiddelde van Tiwos zelf</b>	<b>8,5</b>	<b>9</b>

De belanghebbenden geven gemiddeld een 8 voor de prestaties van Tiwos op dit gebied met een spreiding in de individuele scores van 7 tot 9.

De huurdersvertegenwoordiging geeft een 7 voor de positionering en typering van Tiwos. Ze geeft aan dat Tiwos soms minder open staat voor andere meningen.

De gemeente is zeer tevreden over de rol van Tiwos in de stad. Ze is hier kort maar krachtig over: "Het past."

De overige partijen zien een heel grote betrokkenheid van Tiwos in de buurt: het gaat haar niet om de stenen, maar om de bewoners. Dat wordt door de overige partijen erg gewaardeerd. Ze herkennen de kernwaarden van Tiwos. Alleen "we zeggen wat we doen en doen wat we zeggen" wordt niet altijd teruggezien in de werkwijze van Tiwos.

Tiwos geeft zichzelf een 8,5 en had graag een 9 gescoord. Ze is zeer tevreden over haar positie in Tilburg. Ze is blij met het imago van sociale en betrouwbare partij. Ook is ze tevreden met de professionaliseringsslag van de afgelopen jaren, die de positie heeft verstevigd. Graag zou ze haar positie verder verstevigen door te investeren in de ontwikkeling van eigen medewerkers en ziet ze als rode draad voor de toekomst om het goede voorbeeld blijven geven.

#### 4.10.2 De verbeterpunten

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten over 'Positionering en typering Tiwos'.

Overige partijen

- Richt je ook op studentenhuysvesting.
- Baken de taken en rollen van maatschappelijke partners goed af.
- Zoek nieuwe vormen voor spoedzoekers.
- Tiwos is een sterk merk, ga nu vooral doen!
- Blijf experimenteren.
- Blijf met beide benen op de grond staan, blijf realistisch.
- Zoek nog eerder de samenwerking op.



#### 4.11 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	HBO	Gemeen- te	Overige partijen	Gemid- deld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Huisvesting kwetsbare doelgroepen	7,4	8	7	7,4	7,8
• Beschikbaarheid voldoende betaalbare woningen	7,5	8	7,7	7,7	
• Kwaliteit, duurzaamheid en onderhoud woningen	8,3	9	7,6	8,3	
• Leefbaarheid in wijken	7	9	7,4	7,8	
Samenwerking met partners	8	8	7,4	7,8	7,8
Communicatie en toegankelijkheid	6,3	8	7,9	7,4	7,4
Beleid beïnvloeding en huurderstevredenheid	6,8	8	7,7	7,5	7,5
Positionering en typering Tiwos	7	9	7,9	8,0	8,0
<b>Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden</b>					<b>7,7</b>

## 5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk wordt de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. De vraag wordt beantwoord in hoeverre Tiwos haar vermogen optimaal aanwendt - gebaseerd op een onderbouwde visie - ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

In visitatiemethodiek 5.0 worden de volgende invalshoeken om een goed en volledig oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen:

- de financiële continuïteit en beheer: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil;
- de doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering;
- vermogensinzet: de corporatie zet haar vermogen verantwoord in voor maatschappelijke prestaties.

### Experiment

De financiële beoordeling binnen het experiment kan worden beperkt tot verantwoording over de vermogensinzet ten behoeve van de maatschappelijke prestatie. Dat betekent dat (binnen de experimenten) financiële continuïteit en doelmatigheid niet afzonderlijk zullen worden beoordeeld. De insteek is dat de visitatiecommissie niet het werk van de externe toezichthouder overdoet. Wel kan (een toelichting op) doelmatigheid worden betrokken bij de beoordeling van de vermogensinzet. Voor het beeld zijn de oordelen over financiële continuïteit en de benchmark over doelmatigheid hieronder weergegeven.

### 5.1 Financiële continuïteit

#### Autoriteit Woningcorporaties

Sinds 2013 is de beoordeling door de Aw gebaseerd op zes toezichtsterreinen: kwaliteit financiële informatie, behoud maatschappelijk gebonden vermogen, financieel risicobeheer, liquiditeit, solvabiliteit en draagkracht. De beoordeling van de Aw van deze zes toezichtsterreinen heeft niet geleid tot het doen van interventies in de visitatieperiode bij Tiwos. Ofwel de financiële continuïteit is voldoende geborgd. Wel heeft de Aw in haar toezichtsbrieven opmerkingen gemaakt over de relatief lage ICR, de relatief hoge loan-to-value en het relatief hoge schuldrestant per vhe ten opzichte van het sectorgemiddelde. Ook dat deze strikt gemonitord dienen te worden.

#### WSW

Het WSW geeft jaarlijks een borgbaarheidsverklaring af. Voorwaarde is dat de corporatie voldoet aan de eisen van het WSW. Een van de onderdelen is dat de financiële kengetallen zoals de solvabiliteit, loan-to-value, de ICR en de DSCR voldoen aan de normen van WSW. De financiële ratio's van Tiwos voldeden aan de normen van het WSW, waardoor haar financiële continuïteit niet in het geding is geweest. Het WSW heeft jaarlijks een borgbaarheidsverklaring afgegeven aan Tiwos in de visitatieperiode. Hiermee voldoet Tiwos aan de eisen van het WSW.

### 5.2 Doelmatigheid

In de Aedes benchmark scoort Tiwos als volgt.

Bedrijfslasten per vhe in € Score in klasse Tiwos	2013	2014	2015	2016
Tiwos	901 klasse A	861 klasse A	948* klasse B	1.030* klasse C
Referentiecorporatie grootteklasse M (5000-10.000 vhe)	975	900	853	790

\* Tiwos geeft in haar eigen rapportages aan dat deze cijfers nagenoeg gelijk zijn gebleven.

In de jaren 2013 en 2014 is Tiwos geclassificeerd als een A-corporatie. Dit wil zeggen dat haar bedrijfslasten in die jaren gemiddeld lager zijn dan corporaties in dezelfde grootteklasse. In de jaren 2015 en 2016 zijn de bedrijfslasten van Tiwos in de Aedes-benchmark gestegen, terwijl de gemiddelde bedrijfslasten van corporaties in dezelfde grootteklasse zijn gedaald. Hierdoor is Tiwos in de Aedes-benchmark gedaald van een A-klasse corporatie naar een C-klasse corporatie. Tiwos zelf geeft aan dat haar bedrijfslasten in de afgelopen jaren vrijwel gelijk zijn gebleven (959 in 2016). In haar eigen rapportages over doelmatigheid en bedrijfslasten is dat ook zo. Dan nog zijn de bedrijfslasten per vhe iets hoger dan het gemiddelde van de referentiegroep. In de afgelopen periode is het aantal woningen gedaald doordat ze het beheer van 300 woningen dat ze voor een collega-corporatie uitvoerde, heeft afgestoten. Daardoor worden de bedrijfslasten over minder woningen verdeeld. Ook verklaart ze het verschil vanuit de wijze en ordening van de cijfers die ze aanlevert. De kosten per fte zijn vergelijkbaar met de referentiegroep. Het aantal fte's is in de afgelopen periode afgenomen.

### 5.3 Vermogensinzet

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De belangrijkste instrumenten die volgen of de vermogenspositie aansluit bij de beoogde koers en strategische doelstellingen zijn de jaarplannen, de meerjarenbegroting, de management-rapportages, het jaarverslag en de toezichtsoordelen van de Aw.

Tiwos heeft de afgelopen jaren haar vermogen voornamelijk ingezet voor de betaalbaarheid, beschikbaarheid en verduurzaming van haar woningbezit. Verder heeft ze haar vermogen ingezet om de kwaliteit van wijken en buurten en de kwaliteit van haar woningbezit te verbeteren. Tiwos wil haar vermogen maximaal inzetten voor de maatschappij en haar huurders. Ze vaart hierbij financieel gezien scherp aan de wind. Dat doet ze bewust, om een zo groot mogelijk deel van haar vermogen in te kunnen zetten voor de opgaven. Ze laat dat gepaard gaan met een sterk risicomangement en scenario-analyses. Dat doet ze op een stevige manier waardoor de risico's goed beheerst worden. De omvang van het in te zetten vermogen voor de maatschappelijke opgaven maakt Tiwos in het jaarverslag (o.a. 2016) ruim voldoende inzichtelijk en transparant. Het in te zetten vermogen is gebaseerd op een actueel portefeuillebeleid en de meerjarenbegrotingen. Tiwos kan nog inzichtelijker maken dat het vermogen besteed wordt aan specifieke maatschappelijke doelen. Voorbeeld hiervan is dat er geen expliciete visie is over de relatie tussen de doelmatigheid van de organisatie en de klanttevredenheid. Hierdoor ontstaat het risico dat het vermogen onvoldoende effectief en efficiënt wordt ingezet. Met een expliciete visie ontstaat er ook een beter inzicht in de redenen waarom Tiwos op doelmatigheid in de Aedes-benchmark lager scoort. Tiwos kan explicieter zijn over wat haar hoge klanttevredenheid mag kosten.

In de vorige visitatie is er een opmerking gemaakt over het ontbreken van een visie op waarde- en vermogensontwikkeling en is het advies gegeven om rendementseisen te formuleren ten aanzien van investeringsbeslissingen en exploitatie. Dit heeft Tiwos voortvarend opgepakt.

De visitatiecommissie beoordeelt de vermogensinzet met een 7. Tiwos voldoet aan het ijkpunt en ze krijgt een pluspunt omdat ze heel bewust een zo groot mogelijk deel van haar vermogen inzet voor de maatschappelijke opgaven. Eventuele risico's die dat met zich meebrengt, beheerst ze op inzichtelijke wijze. Ze toetst de (beoogde) activiteiten regelmatig op de consequenties voor de omvang en de ontwikkeling van het vermogen.

#### 5.4 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Tiwos met een 7,0.

<b>Presteren naar vermogen</b>	<b>Weging</b>	<b>Cijfer</b>
• Financiële continuïteit	-	-
• Doelmatigheid	-	-
• Vermogensinzet	100%	7,0
<b>Eindoordeel Presteren naar vermogen</b>		<b>7,0</b>

## 6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. besturing van de corporatie, oftewel de PDCA-cyclus;
2. intern toezicht;
3. externe legitimatie.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling gelden het visitatiekader, de Governancecode en de VTW-criteria als referentie.

### 6.1 Besturing

In deze paragraaf is de besturing overeenkomstig het visitatiekader beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om 'Plan', 'Check' en 'Act'. 'Do' is beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden.

#### Plan

##### *Plan/visie*

Tilburg werkt met een vijfjarige Convenant Wonen. In de gevisiteerde periode zijn er twee convenanten (2010-2015 en 2015-2020) afgesloten met de gemeente Tilburg, de huurders en de woningcorporaties. In het laatste convenant staat betaalbaarheid en nieuwbouwtoevoeging centraal. Op maat gesneden lokaal onderzoek en de woonvisie die voortkomt uit lokale en regionale opgaven liggen hier aan ten grondslag. Het Convenant Wonen vormt de paraplu voor de prestatieafspraken en het beleid van Tiwos. In de gevisiteerde periode werkt Tiwos met twee beleidsplannen. Het beleidsplan 'Thuis in de Buurt' (2012-2016) en het nu actuele beleidsplan 'Echt Contact' (2017-2021). Het beleidsplan 'Thuis in de Buurt' is een poster van één pagina met als reden om focus aan te brengen. Daarin wordt in het kort beschreven waar Tiwos vandaan komt, waar ze voor staat, waar ze voor gaat en wat ze nodig heeft. Waar ze voor gaat zijn 'Tevreden klanten' en 'Buurten met perspectief'. Voor de totstandkoming van het actuele beleidsplan heeft Tiwos een proces ingericht waarbij op diverse manieren door heel veel mensen in de organisatie de behoefte van de huurders en de belanghebbenden zijn verzameld. Die diversiteit in het verzamelen van gegevens heeft Tiwos veel informatie en ook veel betrokkenheid opgeleverd. Tiwos heeft haar beleidsplan gebaseerd op regionale en lokale onderzoeken. Ze heeft geëvalueerd waar ze staat ten opzichte van het vorige beleidsplan. Ze heeft de actuele ontwikkelingen in beeld gebracht. Ze heeft een overzicht gemaakt van de sterktes en zwaktes en kansen en bedreigingen en een legitimatiecheck gedaan. Ze heeft daarin veel inspanningen gedaan om de leefwereld en de systeemwereld beiden in de toekomstplannen mee te nemen. Dat heeft ze gedaan door stadsgesprekken, met verschillende belanghebbenden over verschillende onderwerpen te voeren, bijvoorbeeld over de toekomst met Jan Rotmans. Door een enquête te houden in de eigen organisatie over heilige huisjes die omver mogen. Door met de huurdersorganisatie in gesprek te gaan. Onder andere over wat zij zouden doen als ze het voor het zeggen hadden. Door een 'Week van de cake' waarin medewerkers op bezoek gingen bij bewoners om behoeften en wensen op te halen. Door een tournee van de bestuurder. Deze diverse input is meegenomen in het beleidsplan 'Echt Contact. Daarin vindt een verschuiving plaats van 'wij zijn er voor' naar 'wij zijn samen met' de Tilburgse samenleving. Betaalbaarheid, duurzaamheid, sociale huurwoningen toevoegen en verbeteren en aanwezigheid en samenwerking in buurten zijn de centrale thema's. Dit beleidsplan is de basis voor de begroting en de activiteiten in de organisatie. Opvallend blijft de brede ambitie van Tiwos. Er zijn veel verschillende gebieden waar inspanning noodzakelijk wordt gevonden. Daardoor lijkt toch soms de focus te ontbreken, waarbij betaalbaarheid wel centraal staat. Maar dat is de enige kanttekening die de visitatiecommissie hier bij heeft. Sinds 2016 worden vanuit de paraplu van het Convenant Wonen met de Huurdersorganisatie en de collega corporaties prestatieafspraken gemaakt.

De visitatiecommissie is heel positief over de totstandkoming en de opbouw van het beleidsplan waarin ze haar droom, haar uitgangspunten en keuzes voor de komende vijf jaar zichtbaar maakt voor

de buitenwereld. Tiwos voldoet hiermee aan het ijkpunt en scoort drie pluspunten voor de bijzondere en gedegen wijze waarop ze de behoeften en wensen van de leefwereld en de systeemwereld soepel weet op te halen en te combineren in haar plannen. De totstandkoming van het Convenant Wonen en de prestatieafspraken waarden we ook positief. We beoordelen dit onderdeel met een 9.

#### *Plan/Vertaling doelen*

Het beleidsplan van Tiwos wordt jaarlijks vertaald in parameters voor de begroting. Op basis van deze parameters worden de jaarplannen door de afdelingen gemaakt en daaruit volgend de activiteitenplannen. In deze plannen staan per onderwerp concrete doelstellingen geformuleerd. Uit de rode lijn in de jaarplannen ontstaat een motto voor dat jaar. In de afzonderlijke afdelingsplannen zijn de stedelijke afspraken integraal meegenomen in de formulering van de doelen. Dat geeft een goed totaalbeeld en legt zo de verantwoordelijkheid voor deze doelen (formulering en realisatie) laag in de organisatie.

Het Convenant Wonen is in de eerste jaren van de visitatieperiode het document waarin de Tilburgse plannen vertaald zijn in doelen. In het convenant is niet overal precies afgesproken wat iedere afzonderlijke corporatie doet, maar is er overeenstemming over dat Tiwos 25% voor haar rekening neemt. Dat komt ongeveer overeen met haar aandeel sociale huurwoningen. Deze afspraken zijn deels intentioneel en waar mogelijk concreet en meetbaar. Vanaf 2016 zijn er ook prestatieafspraken per corporatie gemaakt. De afspraken die stedelijk gemaakt worden komen een op een terug in de eigen ambities en doelen van Tiwos.

De visitatiecommissie is positief over de wijze waarop Tiwos haar beleidscyclus heeft ingericht en vastgelegd. De documenten zijn actueel, sluiten op elkaar aan en geven richting aan de verschillende onderdelen van de organisatie. De vertaling van het laatste ondernemingsplan naar de trimesterrapportages (buiten de visitatieperiode) is nog niet helemaal aansluitend.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Vertaling doelen in Besturing/Plan met een 7. Tiwos voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat ze jaarlijks haar plannen actualiseert en de doelen concreet en meetbaar geformuleerd zijn. Daarnaast constateren we dat de verschillende plannen en uitwerkingen goed op elkaar aansluiten.

Gemiddeld scoort Tiwos daarmee in Besturing/Plan met een 8.

#### **Check**

Tiwos volgt de voortgang op haar doelstellingen door middel van trimesterrapportages. Op de voorpagina van de trimesterrapportage is in een oogopslag in kleuren te zien op welke onderwerpen zich bijzonderheden voordoen. De specifieke doelen en de realisatie daarvan zijn in de rapportage goed zichtbaar en er wordt of aan de eigen norm, de begroting en/of de benchmark gerefereerd. In de trimesterrapportage worden de onderwerpen opgenomen, waarop afwijkingen geconstateerd zijn ten opzichte van de afdelingsplannen. Op deze afwijkingen worden toelichtingen gegeven en de bevindingen van de interne controle worden weergegeven. Ook de voortgang op het Convenant Wonen en de prestatieafspraken is in de trimesterrapportage en in het jaarverslag zichtbaar. De trimesterrapportage kent een vaste en heldere indeling. Deze komt in de terminologie niet helemaal overeen met het beleidsplan. De voortgang op de doelstellingen in het beleidsplan zijn daarin minder goed te volgen. Dat geldt wel voor de parameters die zijn afgesproken en de aansluiting met de begroting.

Het jaarverslag volgt wel de indeling van het beleidsplan waar het gaat over de specifieke doelstellingen. Daarnaast volgt het de voortgang van de reguliere bedrijfsvoering op inzichtelijke wijze. Met betrekking tot risicobeheersing doet Tiwos iedere vier maanden een stresstest en legt de resultaten vast. Iedere twee jaar is er een herijking van de risicofactoren.

De visitatiecommissie is heel positief over de documentatie van het voorbeeldproject dat ze heeft gezien: de herstructurering van de Vogeltjesbuurt. Op een heldere en consequente manier volgt Tiwos daarin het project vanaf het begin tot en met de evaluatie. In de evaluatie worden de oorspronkelijke doelen getoetst en geanalyseerd.

Tiwos volgt en monitort de prestatieafspraken en de afspraken in het Convenant Wonen gemaakt zijn ook in haar eigen rapportages. Daarnaast gebeurt dit in de stuurgroep die vier keer per jaar met de

betrokken partijen in Tilburg plaatsvindt. Dit wordt voorbereid door de ambtelijke werkgroep beleid, waarin op uitvoerend niveau het overleg plaatsvindt.

De commissie waardeert het onderdeel Besturing/Check met een 7. Tiwos voldoet aan het ijkpunt en ze krijgt een pluspunt omdat ze een redelijk complete set van monitoring- en rapportagesystemen heeft en deze actief hanteert.

#### **Act**

Op basis van de trimesterrapportages stuurt Tiwos bij als zij afwijkingen constateert. Er vindt een analyse plaats en eventuele acties om de doelstelling of activiteit alsnog te realiseren worden besproken, zowel in de organisatie als in de raad. In de raad vindt het gesprek over de realisatie vooral in de Auditcommissie plaats. De afwijkingen worden getoetst aan de gestelde norm. Tiwos neemt de resultaten van haar vorige plannen en de voortgang op het Convenant Wonen en de prestatieafspraken mee als input voor de plannen van het volgende jaar.

We beoordelen de prestaties van Tiwos op dit onderdeel met een 7. Tiwos voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunten omdat ze actief bijstuurt bij op basis van haar periodieke rapportages en vervolgacties formuleert voor de komende periode.

## **6.2 Intern toezicht**

### **Het functioneren van de Raad van Toezicht**

#### *De samenstelling van de raad*

De raad van Tiwos bestaat eind 2017 uit zes leden. Twee leden van de raad zijn benoemd op voordracht van de huurdersorganisatie HBO. Bij de wijziging van de statuten is in 2015 een benoeming op voordracht van de ondernemingsraad niet meer opgenomen. De raad bestaat uit mensen met kennis en ervaring op het gebied van vastgoed, recht, organisatieontwikkeling en volkshuisvesting. De financiële kennis is bij een aantal leden aanwezig. De voorzittersfunctie is in 2016, door vertrek om persoonlijke redenen, gewisseld. In 2017 (buiten de visitatieperiode) is deze door omstandigheden vacant geworden. De raad is bezig geweest om deze vacature in te vullen en heeft daarbij allerlei onvoorziene tegenvallers gehad. Het lijkt alsof de ontwikkeling van de raad door de wisselingen en de vacature even stil heeft gestaan. Tiwos hanteert in de visitatieperiode een duidelijke en heldere profielschets van de raad zowel generiek als specifiek. De profielen van (her-) te benoemen commissarissen zijn getoetst aan de geschiktheidsmatrix van Aw. De profielen zijn in deze periode aangescherpt en ze worden gepubliceerd. Er vindt een open werving plaats. De huidige raad bestaat uit vier mannen en twee vrouwen. Sinds 2014 neemt een stagiaire deel aan de bijeenkomsten van de raad. De nevenfuncties, alsook de honorering van de raad, zijn zichtbaar in het jaarverslag. De behaalde PE-punten van de commissarissen zijn gepubliceerd in de jaarverslagen vanaf 2015 en er zijn individueel voldoende PE-punten gescoord. De keuzes voor de educatie van de leden zijn individueel en soms ook collectief. Er is een actueel introductieprogramma voor nieuwe leden van de raad.

De visitatiecommissie beoordeelt Tiwos op dit onderdeel met een 6. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze heeft ze een duidelijke en actuele profielschets die actief en aantoonbaar gehanteerd wordt bij de benoeming van nieuwe leden. Ze werft buiten haar eigen kring, ze is actief in deskundigheidsbevordering en hanteert een actueel introductieprogramma. Door het wegvallen van de voorzitter heeft de ontwikkeling van de raad even stil gestaan.

#### *Rolopvatting van de Raad van Toezicht*

In haar jaarverslagen beschrijft de raad haar rolopvatting als klassiek. Op afstand en ingevuld vanuit de drie rollen, toezichhouden, werkgever en klankbord. Ook geeft ze aan dat ze in haar rolopvatting meer wil doen dan het goedkeuren of afkeuren. Ze wil dienstbaar zijn aan de uitdaging om het werk van Tiwos naar een hoger plan te brengen. En dat is meer dan vinken. Tiwos als organisatie werkt vanuit 'de bedoeling', doen wat nodig is. De betekenis daarvan voor de rolopvatting van de raad is niet altijd zichtbaar. De raad is in de laatste zelfevaluatie in 2017 actief op zoek naar manieren om meer

voeling te krijgen met wat er speelt in de organisatie en de omgeving van Tiwos. Om meer te horen dan de systeemwereld vertelt. Daarin experimenteert ze en zoekt ze naar andere informatiebronnen. Zo zijn bij de vergaderingen van de raad bijna altijd leden van het Mt aanwezig. Ook praat de raad regelmatig met de OR, de huurdersorganisatie en jaarlijks met de accountant. Bij de totstandkoming van het beleidsplan heeft de raad aan bijeenkomsten met externen deelgenomen.

De relatie tussen de bestuurder en de raad is professioneel, open en zakelijk en tegelijkertijd ook voorzichtig. De raad vult haar werkgeversrol zorgvuldig in, ze voert jaargesprekken met de bestuurder en het belonings- en beoordelingsbeleid is vastgelegd. In haar laatste zelfevaluatie (2017) geeft de raad aan dat het belangrijk is om bij de agendering van onderwerpen vooraf helder te zijn of het gaat om toezichthouden of klankbord zijn. Bij de agendering en tijdens de bespreking is dat niet altijd helder en dat leidt soms tot lange vergaderingen. De raad heeft in de afgelopen jaren een aantal thema's zelf geagendeerd in de vorm van verdiepende gesprekken over een onderwerp, informerende bijeenkomsten of excursies. Daarin kan ze nog een stap verder gaan door ook voor de reguliere vergaderingen de agenda te zetten.

In deze laatste zelfevaluatie geeft de raad aan dat ze een eerder betrokken wil worden bij de ontwikkeling van beleid. De raad wil naast de bestuurder staan en meer inhoudelijk het gesprek met elkaar (in plaats van alleen met de bestuurder) voeren in de bijeenkomsten. Dat vraagt van de leden van de raad dat ze elkaar onderling kritisch bevragen en meer nog met elkaar het gesprek aangaan. Een eigen en gedeelde opvatting over hoe zij toetst op het werken vanuit de bedoeling kan daarin volgens de visitatiecommissie een goed basis vormen.

We beoordelen de prestaties van Tiwos op dit onderwerp met een 6. Tiwos voldoet aan het ijkpunt. Ze maakt een goede stap voorwaarts door haar rol als toezichthouder en klankbord te onderzoeken. Ze kan in haar rolopvatting explicieter aansluiten bij de uitgesproken visie van Tiwos.

#### *Zelfreflectie*

In de visitatieperiode van vijf jaar heeft de RvT van Tiwos haar eigen functioneren vier keer onder de loep genomen. Twee keer onderling, een keer met een extern begeleider en een keer in de vorm van een peer review met een collega corporatie. Van twee bijeenkomsten zijn de agenda's en de besprekingspunten beschikbaar. Er is geen of summiere verslaglegging. In 2017 (buiten de visitatieperiode) heeft de RvT een inhaalslag gemaakt en heeft ze een intensieve zelfevaluatie gedaan, met externe begeleiding en een verslag met actiepunten. Daarin is te lezen dat ze op de verschillende aspecten van het functioneren als raad reflecteert en kritisch is. De raad constateert in deze recente zelfevaluatie dat het belangrijk is om regelmatig haar functioneren te bespreken. In de visitatieperiode waarover dit oordeel gaat heeft ze daar te weinig actie op ondernomen. De visitatiecommissie heeft ook gekeken of de raad, naast de formele reflectiemomenten, over de vergaderingen of het werken met elkaar reflecteert. De indruk is dat het zeker een kritische raad is, die nadenkt en praat over hoe de RvT met elkaar invulling geeft aan haar rol. Er is in de gevisiteerde periode te weinig ruimte en tijd genomen om dat gestructureerd te doen en daarin te verbeteren. Het is voor de visitatiecommissie niet zichtbaar hoe zij invulling heeft gegeven aan de kritische zelfreflectie en of er bijvoorbeeld aan het eind of begin van de vergadering gereflecteerd wordt.

We beoordelen Tiwos op dit punt met een 5. Ze voldoet niet aan het ijkpunt. Het gegeven dat de RvT niet jaarlijks een zelfevaluatie doet en dat er heel beperkt verslagen of actiepunten zijn vastgelegd beoordeelt de commissie als onvoldoende. Omdat er wel evaluaties hebben plaatsgevonden, ook met externe begeleiding en er een peer review is gedaan kent de commissie één minpunt toe.

#### **Toetsingskader**

De Aw heeft in haar Governance-inspectie een aanbeveling gedaan om het toezichts- en toetsingskader zo te ontwikkelen dat het houvast biedt bij de agendering van de onderwerpen die aan de orde moeten komen. Deze aanbeveling is van oktober 2017. Inmiddels heeft Tiwos een document opgesteld waarin het toezichtskader en toetsingskader beschreven is. Tiwos beschikt over alle documenten die het toetsingskader vormen. Er is een stedelijke visie en er zijn stedelijke afspraken. Er zijn beleidsdocumenten op de verschillende gebieden, besturing en Governance zijn goed vastgelegd in verschillende documenten en ook de financiële documenten zijn compleet. Het op dit



moment vastgelegde toezichts- en toetsingskader is een opsomming van deze documenten. De essentie van het toetsingskader is dat voorstellen getoetst kunnen worden aan de beschreven kaders door de organisatie, de bestuurder en de raad. De opsomming van deze documenten in een toetsingskader voegt daar op zichzelf niets aan toe. Belangrijker is de manier waarop de raad deze documenten als kompas voor haar handelen hanteert en de mate waarin ze in staat is om verbindingen te leggen tussen de verschillende documenten en beslissingen. Werken vanuit de bedoeling is welbeschouwd ook een toetsingskader. Die expliciete verbinding maken tussen de documenten onderling en het werken vanuit de bedoeling kan Tiwos beter doen. Als we kijken naar het toetsingskader van Tiwos en de inhoud van de documenten dan constateert de visitatiecommissie dat Tiwos in vergelijking met andere corporaties prettig weinig beleidsdocumenten heeft. Ook constateren we dat het Convenant Wonen dat de Tilburgse corporaties, de gemeenten en huurders met elkaar opstellen, een stevig kader is dat ook voor de raad van Tiwos richtinggevend is.

We beoordelen Tiwos op dit onderdeel met een 6. Ze voldoet aan het ijkpunt. Er zijn voldoende en volledige documenten die als toetsingskader dienen. Het actief hanteren van deze documenten en het leggen van verbanden tussen deze documenten gebeurt, maar kan veel beter.

#### **Toepassing Governancecode**

Tiwos licht in haar jaarverslagen haar Governance toe en gaat in op de wijzigingen die hebben plaatsgevonden. Ze heeft de wijzigingen van de code in 2015 gestructureerd opgepakt en toegepast. Op haar website heeft ze alle relevante Governance-onderwerpen gepubliceerd. Ze legt verantwoording af over de samenstelling, werkwijze en honorering van de leden van de Raad van Toezicht en de bestuurder. Ze hanteert de code actief. Het integriteitsbeleid kan volgens de Aw meer 'levend' worden gehouden en de visitatiecommissie herkent dat.

We beoordelen de prestaties van Tiwos met een 6. Tiwos voldoet aan het ijkpunt. Ze is transparant, hanteert de code actief. De volledige en transparante governancestructuur staat op de website en in de jaarverslaglegging en ze verantwoordt zich hierover.

### **6.3 Externe legitimering en Openbare verantwoording**

#### **Externe legitimering**

Tiwos wordt in Tilburg enorm gewaardeerd om haar inzet en betrokkenheid bij de stad en de samenleving. Tiwos heeft bezit in buurten die aandacht nodig hebben en die aandacht geeft ze. Ze heeft geen uitgebreide beleidsstukken maar de belanghebbenden zeggen en merken unaniem dat Tiwos van aanpakken weet. Dat ze een bijdrage levert aan de brede vraagstukken in huisvesting en leefbaarheid. Dat appèl wordt ook op Tiwos gedaan, door de gemeente, huurdersorganisatie, zorgpartijen en maatschappelijke organisaties. En dat is vastgelegd in prestatieafspraken. Gedragen en met elkaar opgesteld. Ook in de totstandkoming van haar eigen beleidsplannen heeft Tiwos haar omgeving breed en op bijzondere wijze betrokken en ook daar wordt ze op gewaardeerd. En om de open houding waarmee ze dat doet en de verantwoordelijkheid die ze daarin laat zien. In de gemeente heeft Tiwos een verbindende rol in de samenwerking met ander partners. Ze stimuleert de samenwerking en zoekt die op. Ook de rol in de wijken en buurten en de manier waarop Tiwos nieuwbouwprojecten in buurten met bewoners samen ontwikkelt krijgt waardering. Daarin wordt opgemerkt dat het belangrijk is om in samenwerking met partners de eigen grenzen te bewaken. Los te laten als ander partijen het kunnen doen. De individuele benadering en het oog hebben voor bijzondere situaties wordt toegejuicht. Het enthousiasme en de actiegerichtheid van Tiwos is groot. Voorbeelden als het 'Innovatielab', met partners in de buurt samen plannen maken, passen bij de behoefte en vraagstukken die er zijn. De bestuurder speelt daarin een belangrijke stimulerende en verbindende rol. De gemeente ziet die rol en vindt het belangrijk dat Tiwos er aan blijft werken om dit verder te verankeren in de hele organisatie. Zodat het minder persoonsafhankelijk is. De huurdersorganisatie is positief over de manier waarop zij betrokken wordt bij keuzes. Ze zouden soms wel meer transparantie willen, willen weten wat er speelt voordat iets een voorstel is. In Tilburg werken de gemeente, de corporaties en de huurders al lange tijd samen aan de hand van met elkaar opgestelde convenanten op het gebied van wonen. Sinds 2016 horen hier ook de

prestatieafspraken bij. Over de voortgang van de afspraken in deze convenanten en de prestatieafspraken wordt vier keer per jaar een gestructureerd bestuurlijk overleg gevoerd.

Tiwos scoort op dit onderdeel een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten. De commissie herkent de waardering die ze in Tilburg krijgt voor de enthousiasmerende en vooral betrokken rol en daadkracht. Ze gaat problemen niet uit de weg maar pakt ze aan. En waar mogelijk en nodig doet ze dat samen met anderen. Daarmee is de positie van Tiwos in Tilburg goed gelegitimeerd.

### Openbare verantwoording

Tiwos doet haar uiterste best om in alle opzichten toegankelijk te zijn. De informatie over haar prestaties is op een prettige en leesbare wijze vindbaar op de site. Informatie over projecten, nieuwbouw, renovatie, plannen en het stimuleren van eigen initiatieven van bewoners staan allemaal op prettige en persoonlijke wijze verwoord. Ook de formele verantwoordingsdocumenten zijn compleet en goed vindbaar op de site. De informatie voor de huurders is helder en toegankelijk. Waar mogelijk gelardeerd met filmpjes en foto's. De slogan van het beleidsplan 'Echt contact' is ook in het digitale voelbaar. Alle relevante informatie is goed te vinden op de site.

We beoordelen de prestaties van Tiwos met een 8. Tiwos voldoet aan het ijkpunt. Pluspunten zijn dat alle informatie overzichtelijk en uitnodigend is. De opzet en het taalgebruik zijn vriendelijk en toegankelijk.

## 6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van Tiwos over het algemeen met een 7,1.

Governance		Oordeel	Weging	Gemiddeld	
• Besturing	Plan	9	8	33%	7,3
		7			
	Check	7			
	Act	7			
• Intern toezicht	Functioneren RvC		5,7	33%	5,9
	• Samenstelling	6			
	• Rolopvatting	6			
	• Zelfreflectie	5			
	Toetsingskader	6			
	Toepassen Governancecode	6			
• Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	8	8	33%	8,0
	Openbare verantwoording	8			
<b>Eindoordeel Governance</b>					<b>7,1</b>





Woorden uit het rapport van de visitatiecommissie over de prestaties van Tiwos

## Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

### Onafhankelijkheidsverklaring Pentascope

Pentascopel verklaart hierbij dat de visitatie van Tiwos in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Pentascopel heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascopel geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascopel geen enkele zakelijke relatie met Tiwos hebben.


Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Amersfoort,	15-8-2017	 Joos Jacobs, Directeur Pentascopel

### Onafhankelijkheidsverklaring Joos Jacobs

Joos Jacobs verklaart hierbij dat de visitatie van Tiwos in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Joos Jacobs heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Joos Jacobs geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Joos Jacobs geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Tiwos hebben.


Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	15-8-2017	 Joos Jacobs

### Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van Tiwos in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Germa Reivers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Tiwos hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	15-8-2017	 Germa Reivers

### Onafhankelijkheidsverklaring Eef Nibbelink

Eef Nibbelink verklaart hierbij dat de visitatie van Tiwos in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.


Eef Nibbelink heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Eef Nibbelink geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Eef Nibbelink geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Tiwos hebben.


Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	15-8-2017	 Eef Nibbelink

## Bijlage 2 CV's visitatoren

### CV Joos Jacobs



## Curriculum Vitae



**Joos Jacobs**  
 Woonplaats : Maastricht  
 Geboortedatum : 16-01-1959

<p><b>Ervaring bij:</b></p> <p>Woningcorporaties</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitaties (voorzitter visitatiecommissie)</li> <li>• Voorzitter stakeholders-dialogen</li> <li>• Organisatie-ontwikkeling</li> <li>• Effectiviteit en efficiency</li> <li>• Fusiebegeleiding</li> </ul> <p>Gemeente &amp; overheid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking corporaties en prestatieafspraken</li> <li>• Projectleiding Provincie Limburg</li> </ul> <p>Industrie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Training en advies</li> <li>• Mobiliteit-reorganisatie begeleiding</li> </ul> <p>Arbeidsmarkt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toekomstscenario gemeente Maastricht</li> </ul> <p>Brainport Eindhoven</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Shared facility center</li> <li>• Teamsamenstelling</li> </ul> <p>Zorginstellingen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementatie nieuw beleid</li> </ul>	<p><b>Persoonlijk profiel</b></p> <p>Enthousiast en gedreven. kritisch reflecterend en verbindend, vanuit verwondering vragen stellen. "Omdat ik de oplossingen niet weet, zoek ik zo mee dat je ze zelf vindt."</p> <p>Ze heeft het vermogen om in alle geleidingen van organisaties mensen positief aan het denken te zetten. Haar managementervaring gebruikt ze om de dagelijkse realiteit te verbinden met de toekomst. Op een resultaatgerichte manier. "Joos geeft je het gevoel dat het goed komt".</p> <p><b>Specialiteit</b></p> <p>Vraagstukken waarbij een integrale benadering gevraagd wordt. Procesbegeleiding met resultaat, verandering die je zelf teweeg hebt gebracht.</p> <p><b>Ontwikkeling</b></p> <p>Na de sociale academie volgde zij een organisatieadviesopleiding en een postdoctorale opleiding verandermanagement. Diverse trainingen; sales, management, projectleiding enz.</p>	<p><b>Rollen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter dialogen/symposia</li> <li>• Interim manager</li> <li>• Programma-manager</li> <li>• Voorzitter visitatiecommissie</li> <li>• Sparring partner</li> </ul>
---	---	---

#### **Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)**

##### Pentascopel

Begeleiden directeuren woningcorporaties en wethouders  
Gemeente Eindhoven in samenwerking en prestatieafspraken vanuit  
visie ontwikkeling stad (2011)

Voorzitter einddialoog visitatie en toetsing koersplan Woonbedrijf  
Eindhoven (2011)

Projectleider project mobiliteit in kader ToekomstVastLimburg  
Provincie Limburg (2011)

Voorzitter visitatiecommissie Woonbron Rotterdam (experimentfase  
2007)

Ontwikkeling en invulling van prestatiegerichte dialoog tussen  
bestuur, directie en vestigingen Woonbedrijf Eindhoven (2010)

##### Voorheen

###### *Adviesrol*

**Senior consultant CapConsult (2005-2006)**

Vraagstukken met betrekking tot employability, leidinggeven en  
ontwikkeling van mensen en organisaties

###### **Senior adviseur woningcorporaties**

**(Atrivé, Linos Advies, Heerlen, 1993-1999)**

Ten tijde van de invoering van het BBSH begeleiden van veranderingen  
ten gevolge hiervan.

Welke keuzes maken we en hoe geven we hieraan vorm?

Fusiebegeleiding, kwaliteitsprojecten, ondernemingsplanning,  
organisatieontwikkeling.

###### *Managementrol*

**Regiodirecteur Zuid-Nederland Capability (1999-2005)**

Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor de vestigingen in  
zuid Nederland

###### *Trainersrol*

**Trainer/adviseur (Odyssee, 1982-1993)**

Profit sector

Ondersteunen van mensen in organisaties bij de -verdere- ontwikkeling  
van vaardigheden en creativiteit

##### Daarnaast

Lid van de Raad van Toezicht Woningcorporatie Wonen Zuid





**Germa Reivers (v)**

Woonplaats : Voorburg  
 Geboortedatum : 21 januari 1957

**Ervaring bij:**

- Anva
- College Bouw
- Ziekenhuisvoorzieningen
- Bloemenveiling Aalsmeer
- Woningcorporaties:
  - Portaal
  - Delftwonen
  - Woonbron
  - Wel Wonen
  - Woonbedrijf
  - Weller
  - Veenendaalse Woningstichting
- Waarborgfonds Sociale Woningbouw
- Gemeente Sittard-Geleen
- A&O Services
- Telecom:
  - SNT Callbedrijf
  - KPN Telecom Vaste Net
  - Research
  - TOS
  - CSN
  - Uniworld
- PTT Post Bedrijfservice
- Postkantoren BV
- Banken en verzekeringen:
  - ABN-AMRO
  - Ohra
- LNV, Directie Beheer Landbouwgronden

**Persoonlijke verbinding**

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijke oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Zij wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentie manager/teamleider bij Pentascopel: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascopel.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

**Ontwikkeling**

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, omscholing informatica, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer

**Rollen:**

- Managementconsultant
- Implementatieleider
- Project(bege)leider
- Procesontwerper
- Coach
- Visitor woningcorporaties

## Germa Reivers

### Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

#### Visitatie woningcorporatie Veenendaalse Woningstichting (2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Loopt nog

#### Visitatie woningcorporatie Weller (2010 - 2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Een door de Visitatiestichting goedgekeurd visitatierapport.

#### Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

**Resultaat:**

Meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.

#### Anva (maart 2009-maart 2010)

Cultuurtraject waarbij met het MT is gewerkt aan teamvorming, samenwerking en cultuur, verbetereteams zijn ondersteund in het realiseren van de gewenste verandering en de organisatie als geheel is betrokken in kwartaalsessies en communicatietraining.

**Resultaat:**

Gerealiseerde veranderingen in werkwijze, andere manier van samenwerken, meer open en resultaatgerichte cultuur.

#### Districtsbezoeken Woonbedrijf (2009 - 2010)

Op basis van het visitatiekader de districtbezoeken van de directie aan de districten opnieuw ingericht en gepilot.

**Resultaat:**

Werkwijze en kader voor districtbezoeken die meer aansluiten bij ambities Woonbedrijf en districten meer resultaatgericht laten communiceren.

#### Visitatie woningcorporatie Wel Wonen (2008 - begin 2009)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

#### Competentiemanager Pentascopel (begin 2007 - juli 2008)

Samen met de branchetrekker verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen het brancheteam overheid Den Haag. Verantwoordelijk voor de competentie-ontwikkeling en de resultaatafspraken van de consultants.

**Resultaat:**

Consultants die in hun kracht zitten en verbonden zijn met Pentascopel.

#### Visitatie woningcorporatie Woonbron (eind 2006 - begin 2007)

De methode van visiteren volgens Pentascopel mee vormgegeven en tevens in de pilotfase een visitatie uitgevoerd. Dit is gebeurd volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

#### Implementatiemanager processen en systemen bij WSW (begin 2006)

Implementatie voorbereid en meegewerkt aan overkoepelend projectplan waarin implementatiewerkzaamheden zijn geïntegreerd. Tevens veel aandacht besteed aan samenwerking tussen verschillende partijen. Operationele taken verricht in het kader van testen van ASP-kantoorautomatiseringsomgeving.

**Resultaat:**

Projectplan en verbeterde relaties.



**Eef Nibbelink**

Woonplaats : Arnhem  
 Geboortedatum : 29 april 1992

**Ervaring bij:**

**Overheid**

- Provincie Utrecht

**Woningcorporaties**

- Tiwos
- Vivare

**IT-sector:**

- Dinz

**Persoonlijk profiel**

Eef is enthousiast en betrokken. Ze combineert een heldere, soms kritische blik op de werkelijkheid met een gezonde dosis humor. Ze verliest het te behalen resultaat nooit uit het oog, waardoor projecten tot een goed einde komen. Haar doel is om een bijdrage te leveren aan een betere wereld, zowel op het niveau van individuen als dat van organisaties.

**Opleiding**

- Radboud Universiteit Nijmegen - master arbeidsorganisatie en gezondheidspsychologie (2014-2015)
- Radboud Universiteit Nijmegen - psychologie (2011-2014)

**Ervaring**

*Functies*

**Junior consultant**

**Pentascopie; Organisatie adviesbureau (2017- heden)**

Pentascopie is een implementatiebureau voor duurzame verandering. Wij leren mensen en (deel)organisaties beter samen te werken. Dat doen we vanuit onze drie expertisegebieden strategie, processen en cultuur en met een pragmatisch en mensgerichte aanpak. Het resultaat is winst voor alle stakeholders.

**Zelfstandige**

Als zelfstandige was Eef actief in diverse samenwerkingsverbanden. Ze is onder andere betrokken bij een IT-bedrijf in ontwikkeling in de zorgsector. Ook was Eef actief als zelfstandig coach, waarbij ze paarden inzet om mensen zich bewust te maken van de impact van hun lichaamstaal op hun omgeving.

*Projecten*

**Visitaties woningcorporaties (2017)**

Eef is betrokken bij de visitaties bij Vivare en Tiwos als lid van de visitatiecommissie.

**Provincie Utrecht (2017)**

Eef is als junior consultant betrokken bij het organisatiebrede verandertraject van de Provincie Utrecht, waarbij het "boardroom" principe wordt ingezet om top-down doelen met bottom-up draagvlak en verandering te verenigen.

**Dinz (2015-heden)**

Eef is binnen Dinz als procesbegeleider actief. Ze begeleidt de implementatietrajecten van software bij zorgaanbieders. Daarnaast houdt ze zich bezig met het opzetten van een functionele bedrijfsvoering met oog op de processen binnen de organisatie. Bovendien heeft ze binnen deze organisatie de NEN7510 geïmplementeerd.

**Rollen**

- Procesbegeleider
- Procesontwerper
- Visitator woningcorporaties
- Coach

## Bijlage 3 Bronnenlijst

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

### Presteren naar Opgaven en ambities

Position Paper Tiwos 2017  
 Vragenlijst zelfevaluatie visitatie Tiwos  
 Convenant wonen 2010-2015, 2015-2020  
 Corporatie in Perspectief 2013, 2014, 2015  
 Tilburg Akkoord 2009  
 Strategisch Voorraad Beleid 2011  
 Verkoopbeleid 2013  
 Duurzaamheidsbeleid Tiwos 2013  
 Meerjarenhuurbeleid 2013-2016  
 Aanbestedingsbeleid 2014  
 Kwaliteitsbeleid Tiwos 2014  
 Omgangscodestructurering 2015-2020  
 Samenvatting vergoedingen Omgangscodestructurering 2015-2020  
 Strategisch voorraadbeleid 2016-2025  
 Kwaliteitskaart bestaande bouw 2016  
 Beleidsplan 2017-2021 Echt Contact  
 Afdelingsplannen 2013, 2014, 2015, 2016  
 Voortgang activiteiten afdelingen 3<sup>e</sup> trimester 2014, 2015, 2016  
 Jaarverslag 2013, 2014, 2015-2016  
 Strategisch Voorraad Beleid 2016-2025  
 Jaarplan 2017  
 Financieel beleid 2014, 2017  
 Vogeltjesbuurt: projectplan, haalbaarheidsanalyse, initiatiefdocument, evaluatie  
 Verslagen stuurgroep 2013, 2014, 2015, 2016  
 Woonvisie 2014-2018

### Presteren volgens belanghebbenden

Klanttevredenheid Visitatie 2012-2016  
 Verslagen HBO 2012, 2013, 2014, 2015, 2016  
 Belanghoudersbijeenkomst 2016

### Presteren naar Vermogen

Meerjarenbegroting 2015, 2016, 2017, 2018  
 Trimesterrapportage 2014, 2015, 2016, 2017  
 DPI 2013, 2014, 2015, 2016  
 dVI 2013, 2014, 2015, 2016  
 Beoordeling en correspondentie CFV, ILT 2013, 2014, 2015, 2016  
 Correspondentie WSW 2015, 2016  
 Correspondentie AW 2017

### Governance

Verslagen Audit-commissie RvT 2013, 2014, 2015, 2016, 2017  
 Agenda's en notulen RvT 2013, 2014, 2015, 2016, 2017  
 Zelfevaluatie RvT agenda/memo 2013, 2014, 2015, 2016  
 Zelfevaluatie RvT verslag 2013  
 WNT2 en eventuele consequenties honorering RvT 2015  
 Profiel en procedure lid en voorzitter RvT  
 Rooster van aftreden RvT 2018  
 Geschikheidsmatrix RvT 2018  
 Agenda's, verslagen en besluiten – en actielijsten MT (vanaf 2017 TL) 2013, 2014, 2015, 2016, 2017  
 Agenda's en verslagen Algemene vergadering Aandeelhouders 2013, 2014, 2015, 2016, 2017  
 Check Governance Code 2014, 2016, 2017

Bestuursreglement 2016  
Risicomanagement 2016  
Treasury statuut 2014, 2016, 2017  
Investeringsstatuut 2012, 2017

## Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en wereldcafés

Tabel Deelnemers interviews en organisatie wereldcafé

Naam	Functie
Dhr. F.P.W. Schilder	Vice-voorzitter Raad van Toezicht, voorzitter Auditcommissie
Mw. D. van Wezel	Lid Raad van Toezicht, op voordracht huurders
Mw. M. de Bruyn	Lid Raad van Toezicht, op voordracht huurders
Dhr. G. van Gerwen	Lid Raad van Toezicht
René Scherpenisse	Directeur bestuurder
Chris Faro	Senior beleidsadviseur
André van der Wouw	Manager vastgoed
Koos Amendt	Manager F&I
Stefan Prinsen	Controller
Bas van Daelen	Gebiedsmanager Noord Oost
Judith van Enckevort	Gebiedsmanager Zuid
Rachida Oucheikh	Gebiedsmanager West
Anouk Woestenberg	Manager serviceteam
Chris Kin	Coördinator automatisering
Corne van Krieken	Wijkopzichter
Danielle van Vugt	Woonmakelaar
Gert Jan van Sluijs	Projectleider
Hanneke Schenkels	Medewerker serviceteam
Hans Cuppen	Medewerker huur & incasso
Hans Rooijackers	Buurtbeheerder
Ingrid Asuamah	Medewerkster vastgoed
Iris Nieuwboer	Beleidsadviseur communicatie
Ivona Sokanovic	Medewerker serviceteam
Jan Fiechter	Buurtbeheerder
Jeroen van de Wiel	Medewerker financiële administratie
Joey van Osch	Projectleider
John Gerris	Leefbaarheidsconsulent
John Gommer	Medewerker facilitaire zaken
Karin Heilijgers	Projectleider
Lodewijk Verleisdonk	Projectleider
Marcel van de Ven	Medewerker financiële administratie
Mart Remeijns	Projectopzichter
Martijn Gevers	Medewerker facilitaire zaken
Monique Ajoeb	Medewerker serviceteam
Myriam Saidy	Medewerker huur & incasso
Nadia Rizqy	Leefbaarheidsconsulent
Pascal Smeulders	Woonmakelaar
Paul van der Mei	Buurtbeheerder
Peter Schutte	Woonmakelaar
Rebecca Loos	Buurtbeheerder
Remco Kantelberg	Financieel economisch adviseur
Richardley Schotborg	Woonmakelaar
Rob Gevers	Woonmakelaar
Wim van Baast	Vakman
Yvette Sies	Beheerder vastgoed
Carla Mertens	Directiesecretaresse
Gerry Lourenssen	Directiesecretaresse

Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog

Naam	Functie	Organisatie
Berend de Vries	Wethouder Wonen, Milieu en duurzaamheid	Gemeente Tilburg
Albert Latijnhouwers	Strategisch adviseur ruimte	Gemeente Tilburg
Frank Claus	omgevingsmanager	Gemeente Tilburg
Bram Luijten	Strategisch adviseur sociaal domein	Gemeente Tilburg
Frans Schotel	Voorzitter	HBO/SBO
Ad van Oudheusden	Secretaris ad interim, penningmeester	HBO/SBO
Beatrice Jansen	Bestuurslid	HBO
Gerard Klaassen	Voorzitter	SBO
Hanneke Godfroj	Technisch medewerker	Atriënsis
Dave van der Helm	Regiomanager	Atriënsis
René Beks	Directeur	Hendriks Coppelmans Bouwgroep
Leo Schuld	Bestuurder	WonenBreburg
Eva Boon	Manager communicatie	WonenBreburg
Gwen Hofland	TL wonen	WonenBreburg
Helene Broekema	Beleidsmedewerker	t' Heem
Johan Klunder	Manager	Contour de Twern
Jasper Adolfs	Sociaal werker	Contour de Twern
Thea Stokkermans	Sociaal werker	Contour de Twern
Bart de Leede	Directeur bestuurder	IMW
Edith van Lien	Generalistisch hulpverlener	IMW
Mathieu Kastelijn	PM/architect	KAW
Anja Hulshof	Directeur	de Bodde
Jacqueline de Bruin	Project coördinator	Traverse
Ralf Embrechts	Directeur	MOM
Chris van Geloven	Relatiebeheerder	RIBW
Lian Smits	Bestuurder	Kompaan en de Bocht
Berry Mutsaers	Huurder	
Guus Claessens	Huurder	
Nico van de Wiel	Huurder	
Jaap Landzaat	Huurder	

## Bijlage 5 Position Paper Tiwos



Door René Scherpenisse, oktober 2017

### WAAR STAAN WE VOOR

#### Identiteit en missie

Onze identiteit en missie is de bril waar we als sociale wooncorporatie door kijken. Onze identiteit en missie staat nog steeds overeind:

***Thuis in vitale buurten:*** onze bedoeling is dat mensen in Tilburg kansen krijgen om hun eigen **thuis** in een **vitale buurt** te maken. Tegelijkertijd zijn wij van Tiwos thuis in de buurt. Onze manier van werken is **sociaal, dichtbij** en **gedreven**.

#### Tiwos in de maatschappij

We zijn een betrokken zelfstandige maatschappelijke onderneming, actief in het krachtenveld tussen overheid, markt en lokale gemeenschap(en). Onze activiteiten als wooncorporatie betreffen wonen en samenleven. De mate waarin we gelegitimeerd zijn in ons handelen wordt bepaald door de erkenning, de waardering en het vertrouwen dat we krijgen. Onze prestaties worden gewaardeerd door bewoners en door onze partners, maar we beseffen dat we onze toegevoegde waarde kunnen vergroten door beter aan te sluiten bij hun leefwereld. We kiezen ervoor om de komende jaren onze maatschappelijke verbinding te versterken door een verschuiving in houding van “wij zijn er voor” naar “wij zijn samen met” de Tilburgse samenleving.

Onze prestaties zijn goed, maar zelfgenoegzaamheid willen we voor blijven. De nieuwe woningwet heeft ons al geholpen om scherp te blijven, o.a. door het versterken van de formele rol van gemeente en huurdersorganisaties in de prestatie overeenkomsten. We vinden dat ook de ongeorganiseerde huurders en woningzoekenden en andere partijen waar we mee samenwerken invloed moeten kunnen hebben. Wij voelen het als onze plicht om actief op te halen welke toegevoegde waarde we kunnen hebben voor onze partners en wat we voor elkaar kunnen betekenen. Het in 2016 doorlopen –zeer intensieve- traject om tot een nieuw beleidsplan voor de periode 2017-2022 te komen is daarvan een mooi voorbeeld. Rond tal van thema's en op veel verschillende manieren gingen we het gesprek aan over welke toegevoegde waarde de Tilburgse gemeenschap van ons verwacht.

#### Mensen en Tiwos

Iedereen is uniek, maar er zijn basisbehoeften die voor alle mensen gelden. Het fundament is een veilige plek, eten en een dak boven je hoofd. Iedereen wil als mens gerespecteerd worden en voor zichzelf kunnen zorgen, de regie kunnen voeren over het eigen leven. Als sociaal wezen is het belangrijk om deel uit te maken van een gemeenschap en mee te kunnen doen en vooruit te kunnen komen in de maatschappij. Mensen zijn echter verschillend in hun normen en waarden, in hun wensen, zorgen, behoeften en mogelijkheden.

Met de meeste mensen gaat het goed. Als je de onderzoeken mag geloven horen Nederlanders tot de gelukkigste mensen op aarde. Maar dat geldt niet voor iedereen. Voor mensen met een laag inkomen zorgen we voor betaalbare huurwoningen. Tiwos is er voor mensen die steun nodig hebben om een betaalbaar thuis mogelijk te maken. Sommige mensen hebben, al dan niet tijdelijk, daarbij hulp of begeleiding nodig.

Je eigen thuis, je eigen woonsmaak is heel persoonlijk. We weten dat veel bewoners een grotere invloed op hun wonen willen hebben. Of je het liefst alles zelf wilt regelen of het bij voorkeur aan ons over laat verschilt. Ons uitgangspunt is dat wonen van de bewoner zelf is en dat wij zorgen voor hulp of zelf helpen als dat nodig of wenselijk is. We zijn een menselijke, “warme” corporatie en behandelen anderen zoals we zelf behandeld willen worden. Echt menselijk contact gaat voor ons boven zakelijke efficiency “Bovendien



denken we én laten we zien dat dit niet duurder hoeft te zijn". We blijven kortom sociaal, dichtbij en gedreven.

### **Persoonlijke terugblik 2012 – 2016**

Het maken van het vorige beleidsplan (2012-2016) was de eerste "klus" die ik als nieuwbakken bestuurder bij Tiwos, toen ik in april 2011 aantrad, te doen had. Een mooie klus omdat het me meteen in staat stelde breed de opvattingen van onze belanghouders, die samen de Tilburgse gemeenschap vormen, op te halen. Vanuit mijn visie op de positie van de corporatie als maatschappelijke organisatie én de genen van Tiwos kozen we ervoor er een interactief proces van te maken. Intensief werd extern én intern opgehaald hoe we ervoor stonden, wat eigenschappen waren om te koesteren en welke thema's de komende jaren extra aandacht vroegen. We legden de twee hoofddoelen vast: Tevreden klanten die ruimte hebben om van hun huis een thuis te maken en Buurten met perspectief, waar bewoners zich goed en veilig voelen, kunnen deelnemen in de maatschappij en hun talenten kunnen ontwikkelen. Met name in dit tweede doel toont zich het maatschappelijke karakter van Tiwos, meer emancipatiecorporatie dan vastgoedonderneming. Vastgoed, geld, onze organisatie en partners benoemden we dan ook als middel om aan die doelen te werken en voor zowel doelen als middelen werd de focus benoemd. Bij de Tilburgse gemeenschap en onze eigen medewerkers haalden we onze kernwaarden op: welke waarden typeerden Tiwos in het dagelijkse handelen. De uitkomst "sociaal, dichtbij en gedreven" was enthousiasmerend en sloot precies aan bij wat we graag wilden zijn.

Begin 2012 konden we met het nieuwe beleidsplan, bewust op 1x A3, aan de slag. Bewust kort, omdat één van de opgaven was méér focus aan te brengen en niet alles tegelijk willen doen. Vanuit de gedrevenheid die veel van onze medewerkers eigen is een geduchte valkuil, zo was me in alle gesprekken gebleken. Meer in het algemeen lag er een opgave om scherper doelen te formuleren en een aantal zaken steviger te organiseren. Onze taakopvatting kon duidelijker, het evenwicht tussen ziel en zakelijkheid beter, taken en verantwoordelijkheden scherper en ons werk in buurten en wijken beter gefundeerd. Zo waren er bijvoorbeeld nog geen gebiedsplannen en ontbraken in veel wijken nog divers samengestelde wijkteams. Daarbij kon het vastgoedmanagement en port-foliobeheer professioneler, bijvoorbeeld door het vormgeven van strategisch voorraadbeleid met een wensportefeuille. Tenslotte lag er een opgave om de projectontwikkeling en –beheersing verder te professionaliseren, er was in de jaren daarvoor te vaak sprake geweest van overschrijdingen.

Tegelijkertijd was er ook veel goed bij Tiwos in 2012, een gezonde en stevige basis om op door te bouwen. Bewoners en partners ervoeren Tiwos als "sociaal, dichtbij en gedreven" en dat werd en wordt gewaardeerd. Hetzelfde gold voor de koers gericht op betaalbaarheid en beschikbaarheid, specifiek voor onze doelgroepen. Er waren dan ook goede relaties, zowel met onze huurders (zich uitend in een hoge klanttevredenheid), onze huurdersorganisatie als met onze lokale partners, hetgeen ook in de laatste visitatie (met een relatief hoge waardering van onze belanghouders) naar voren kwam. En last but not least: de financiële positie was gezond.

De opgave was, kort door de bocht geformuleerd, om met behoud van het -breed gewaardeerde en nog verder te verdiepen- karakter van Tiwos (sociaal, dichtbij, gedreven) scherper te kiezen, daarvoor ook écht te gaan en steviger te organiseren. Géén grote alles-moet-anders-show dus, maar verdiepen en verstevigen. Dat werd ondersteund door een –in schaal beperkte- organisatieaanpassing, met als belangrijkste verandering dat de functies vastgoed en wijkontwikkeling werden gesplitst in twee afdelingen (Vastgoed en Stad en Buurt), om beide functies verder te kunnen professionaliseren. Verder was essentieel in deze opgave de keuze om "de bedoeling" (zoals door Wouter Hart in zijn boek "Verdraaide Organisaties" geïntroduceerd) centraal in onze organisatieontwikkeling te zetten. We voerden met elkaar, telkens weer, het gesprek over het waarom (de "why") en dat hielp –met vallen en opstaan- om systemen, processen en beheersing enerzijds te verstevigen, maar anderzijds dienstbaar te laten zijn aan onze bedoeling.

Er is de afgelopen jaren teveel gebeurd en in gang gezet om in dit bestek allemaal de revue te laten passeren. Wat mij betreft de belangrijkste punten zijn:

- Inzet op betaalbaarheid als kernpunt, daarbinnen de keuze voor hen die dat het hardst nodig hebben (inkomensafhankelijk)

- Binnen die grens: inzet op beschikbaarheid door zoveel als mogelijk (financiën/locaties) nieuw te bouwen en op kwaliteit met name op het terrein van duurzaamheid (Tiwos gaat als één van de weinige corporaties de sectorafspraken gemiddeld label B in 2021 halen bv)
- Ondanks efficiencyverbeteringen blijft onze klanttevredenheid hoog, wordt zelfs hoger, we hebben echt werk gemaakt van zelf thuis maken door onze bewoners, ook door vergaande participatie in projecten
- Bijzondere aandacht voor/nek uitsteken voor mensen die het moeilijk(er) hebben, compassie, mensen voor regels, onze belanghouders (h)erkennen dat Tiwos hier vaak een stapje extra zet...
- Inzet in buurten verhoogd en gestructureerd, door stadsvisie en (veelal met partners gezamenlijke) buurtvisies waarin Tiwos, daar waar dat passend is qua bezit, vaak de trekker is, met betere afspraken over taken, projecten en plannen. En natuurlijk door de –blijvende en ondanks tegenwind gestegen- inzet van onze leefbaarheidsconsulenten en buurtbeheerders, die steeds meer een sociale rol hebben gekregen.
- Met tegelijk aandacht voor “organische” efficiency. Ons personeelsbestand kromp, bewust zonder harde reorganisaties, in de benchmark zijn onze bedrijfslasten onder het gemiddelde van de sector
- Partnerschap: we zijn een “open organisatie” die graag samen met partners (bewoners, gemeente, instellingen) de schouders eronder zet. Onze partners hebben ook daadwerkelijk invloed op ons beleid, onder andere door de geïntroduceerde jaarlijkse belanghoudersbijekomsten. Intensieve samenwerking met de HBO en in buurten (zoals het door ons geïnitieerde en getrokken innovatielab in Zorgvlied Zuid).
- Gewerkt aan meer beheersing door o.a.
  - Scherper doelen formuleren
  - Effectmeting door standaard te evalueren en bv door wijktoets op leefbaarheid samen met gemeente ea corporaties (op initiatief Tiwos)
  - Invoering svb en wensportefeuille, jaarlijkse cyclus en assetmanagementteam
  - Prioriteringsmodel nieuwbouw
  - Scherpere fasering en documentering nieuwbouwprojecten
  - Invoering risicomangement en periodiek risicomangement-overleg
  - Verbetering trimesterrapportages
- Organisatieontwikkeling om de “systeemwereld” weer dienend te maken voor “de bedoeling” van Tiwos

## De rol van Tiwos in de toekomst

De ontwikkeling die Tiwos heeft doorgemaakt wordt in- en extern positief gewaardeerd en willen we vasthouden en verder doorzetten. In ons nieuwe beleidsplan stellen we vast dat we onze toegevoegde waarde nog kunnen vergroten door de volgende uitgangspunten.

- **We behouden het goede en blijven sociaal, dichtbij en gedreven**

Er is een goede samenwerking met huurdersorganisatie, gemeente en samenwerkingspartners. Deze is gebaseerd op vertrouwen. We gaan ermee door iedereen bij Tiwos te betrekken, met informeren en het onderhouden van een goede relatie. Hiervoor is geen nieuwe formele organisatievorm nodig, we zorgen ervoor dat het vertrouwen niet wordt beschaamd.

- **We staan naast bewoners**

Bewoners zorgen voor zichzelf en maken met elkaar de buurt, de sfeer, de leefbaarheid. Wij nodigen onze bewoners uit zich actief met het wonen te bemoeien. Ze voeren de regie over hun eigen leven maar soms is daar een (tijdje) een steuntje bij nodig. Individueel in financiën, begeleiding of bij het ontzorgen. In de buurt met overlast, leefbaarheid of voorzieningen. Tiwos kan er bij helpen als dat nodig is, we kunnen bewoners steunen door ze op weg te helpen. We zijn een menselijke corporatie die tijd en aandacht geeft aan bewoners. Als dat nodig is zoeken we samen naar een oplossing. Als regels niet meer helpen, zoeken we mee naar een alternatief, we gebruiken daarvoor onze praktische wijsheid.

- **We maken gebruik van onze positie als verhuurder**

Tiwos komt bij iedereen over de vloer en ziet en hoort veel. We gebruiken die momenten om mensen verder te helpen als dat moet. Als de hulpverlening of de politie aan de deur moet komen is het vaak al (te) laat. Daar heeft niemand wat aan. Niet dat Tiwos alles moet doen, samenwerking in een netwerk met partners moet ervoor zorgen dat ieder vanuit zijn eigen taak ervoor kan zorgen dat niemand tussen de wal en het schip valt.

- **We maken verschil**

Bewoners zijn niet allemaal hetzelfde. De ene heeft erg veel hulp nodig, de andere wil liefst alles zelf regelen en weer een andere wil alleen maar een goede woning afnemen zonder poespas. Ook buurten zijn verschillend en sluiten aan bij verschil in woonsmaak. We doen wat nodig is en laten het overbodige.

- **We beginnen alvast**

Niet voor alle problemen is al een oplossing. Sommige wetten en regelingen zijn inefficiënt en contraproductief. Inkomens en gezinssituaties veranderen vaker dan vroeger, noodzakelijke ondersteuning is vaak alleen tijdelijk nodig. Niet alles hoeft in een keer voor iedereen te veranderen maar experimenten kunnen wel helpen om verbeteringen aan te brengen zoals tijdelijke huurcontracten, tijdelijke huurmaatregelen, nieuwe woonarrangementen. We experimenteren ook met nieuwe al dan niet tijdelijke concepten voor bouwen, voor energieopwekking, voor duurzaamheid, voor dienstverlening en voor samenwerking.

Samengevat komt het neer op het versterken van **bondgenootschap** en het leveren van **maatwerk** of om het maar eens ouderwets te zeggen het gaat om **solidariteit en wijsheid**.

## WAAR GAAN WE VOOR

Hoe vullen we onze missie "Thuis in vitale buurten" de komende jaren praktisch in?

Aan de mogelijkheid om je eigen thuis te kunnen maken dragen we bij door:

- Fatsoenlijke woningen met een goede basiskwaliteit
- Variatie in woningen en buurten
- Betaalbare woningen naar financiële draagkracht van de bewoner
- Zeggenschap voor bewoners in en rondom de woning (laten waar kan)
- Service en dienstverlening op maat (doen wat nodig is)

Vitale buurten zijn in orde, je voelt je er thuis en alles is er wat je nodig hebt om mee te doen in de maatschappij. Buurten die in orde zijn hebben geen grote problemen, het is er veilig, er is geen criminaliteit of andere vormen van grote overlast. De basis van schoon heel en veilig is goed op orde. Het zijn buurten waarin mensen met elkaar samenleven op de manier die bij hen past met de juiste betrokkenheid en ruimte voor elkaar. Het zijn ook buurten waarin je goed kunt functioneren, waar een goede basis is om vooruit te komen en mee te doen in de maatschappij.

We werken mee aan:

- Een goede basis waarin woning en woonomgeving schoon, heel en veilig zijn.
- Leefbare buurten met betrokken bewoners die een eigen sfeer maken die aansluit bij het thuisgevoel.
- Een sterk netwerk van samenwerkende partijen om mensen de juiste ondersteuning te bieden om mee te doen en vooruit te komen in de maatschappij.

### Organisatieontwikkeling

We realiseren ons dat de geactualiseerde ambities in ons nieuwe beleidsplan, eigenlijk een natuurlijke doorontwikkeling van het vorige plan, ook iets van onze eigen organisatie en mensen vraagt.

Afgelopen jaren lag in het beleidsplan de nadruk op een goede dienstverlening, professionaliseren, risicobeheersing en efficiency. Door de organisatie in afdelingen te organiseren en specialismen te ontwikkelen is daar een grote slag in gemaakt, we hebben een goede professionele organisatie.

Nu worden er andere eisen gesteld. De nadruk ligt nu op de toegevoegde waarde voor bewoners en voor de maatschappij en het ontwikkelen van bondgenootschap met bewoners en samenwerkingspartners in buurten. Mensen willen meer invloed op beheer van woning en woonomgeving. De menselijke maat en de benaderbaarheid staan centraal in onze dienstverlening.

Ons doen en laten, onze processen, procedures en het generieke beleid moeten herijkt worden in hun bijdrage aan een toegevoegde waarde voor bewoners. In onze dienstverlening willen we naast bewoners staan.

De meeste mensen zijn tevreden en willen gewoon wonen zonder al te veel poespas. Wanneer ze voldoende ruimte krijgen om hun thuis te maken en het idee hebben dat ze invloed kunnen hebben op het beheer als ze dat wensen, volstaat een sobere standaard dienstverlening.

Voor bewoners die veel zelf willen regelen of veel willen verbouwen en bewoners die hulp en steun nodig hebben is individueel maatwerk nodig. Dat is niet eenvoudig. Het betekent niet dat alles zo maar kan, het is geen "u vraagt wij draaien". Nee is ook een antwoord en dat kunnen en willen we altijd uitleggen. We zijn al bezig om de omslag te maken om waar nodig maatwerk te kunnen leveren maar dat is soms nog lastig. Want hoe lever je maatwerk zonder dat dit willekeurig wordt? We merken dat de manier waarop we bij Tiwos zijn georganiseerd om aanpassing vraagt. De structuur werkt onvoldoende ondersteunend als het gaat om het geven en ervaren van ruimte en vertrouwen in vakmanschap. De hiërarchische structuur en de wijze van besluitvorming vragen daarom om vernieuwing. We streven naar een organisatie waar we als collega's naast elkaar staan. Een organisatie waarin alle medewerkers de ruimte krijgen en de vaardigheden hebben om te doen wat nodig is en te laten wat kan. Om verschil te kunnen en durven maken is het erg belangrijk om de situatie goed te doorgronden. Dit betekent dat we goed luisteren en kijken, en bij twijfel in overleg gaan om te bepalen wat nodig is. Daarbij geldt onze bedoeling als leidraad. Doen wat nodig is en laten wat kan vraagt om een organisatie waar betrokken mensen werken die verantwoordelijkheid krijgen en nemen. Het vraagt ook om nauwe samenwerking met bewoners, partners in de buurt en collega's. Dit is de grootste veranderopgave voor de komende vijf jaar waar alle aandacht van leiding en medewerkers voor nodig is.

#### **Concreet betekent dit:**

- We onderzoeken welke veranderingen in onze organisatie (taakverdeling, afstemming en besluitvorming) nodig zijn om verantwoordelijkheid en "eigenaarschap" laag in de organisatie te leggen. Dit onderzoek heeft inmiddels geleid tot een organisatieverandering, waarin functionele afdelingen zijn samengevoegd in drie integrale gebiedsteams. Het aantal leidinggevenden is teruggebracht van 12 naar 6.
- We hebben geen krimpdoelstelling en ook geen bezuinigingsopgave, maar we zijn wel kostenbewust. We hebben ook bij de inrichting van de organisatie doorlopend oog voor effectiviteit en efficiency, maar houden daarbij "de bedoeling" van echt contact scherp in het oog. Liever face/call/click dan click/call/face
- In de ontwikkeling van onze organisatie richten we ons de komende jaren op het versterken van persoonlijk leiderschap en het benutten en ontwikkelen van talent. We zijn ons bewust van strategisch belangrijke talenten/competenties voor nu en in de nabije toekomst. Medewerkers worden gestimuleerd om hun talenten in te zetten en te ontwikkelen zodat zij duurzaam inzetbaar blijven.
- We verschuiven van het werken op basis van strakke functieprofielen naar het werken in rollen op basis van aanwezige talenten en kwaliteiten.
- We werken aan een inspirerende en dienende leiderschapsstijl die uitgaat van vertrouwen en ruimte. Waar nodig worden duidelijke kaders ontwikkeld die houvast geven om maatwerk te kunnen leveren.
- Samen met andere corporaties in Brabant stimuleren we mobiliteit en inzetbaarheid door het opzetten van een regionaal loopbaancentrum.
- We verkennen hoe we als maatschappelijk verantwoorde organisatie nog meer kunnen bijdragen aan werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

## Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3

Gebruikte afkortingen:

N.t.b. = niet te beoordelen.

N.b. = niet beschikbaar.

De feitelijke prestaties van Tiwos zijn per prestatieveld opgenomen in de volgende tabellen. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8.

De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp (**vet** weergegeven). Het gemiddelde van deze gemiddelde cijfers is het oordeel per prestatieveld.

Huisvesting van de primaire doelgroep kent een extra niveau: de tweedeling tussen 'Woningtoewijzing en doorstroming' en 'Betaalbaarheid'; weergegeven in **VET** met hoofdletters. Het eindcijfer van dit prestatieveld is het gemiddelde tussen de cijfers op deze twee deelgebieden.

**Tabel 1 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting primaire doelgroep**

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting												
<b>Eindcijfer Huisvesting primaire doelgroep</b>		<b>7,2</b>												
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>		<b>7,0</b>												
<b>Beschikbaarheid woningen</b>		<b>6,5</b>												
<p><i>Netto groei aantal zelfstandige woningen primaire en secundaire doelgroep 840 stedelijk in periode 2015 – 2020 (aandeel Tiwos = 250 woningen). Naast de reeds geplande nieuwbouw ter compensatie van eerdere sloop leidt dit per saldo tot gewenste omvang Tiwos voorraad sociale huurwoningen van 7.250 woningen.</i></p> <p><i>Tussen 2020 en 2025 is nog eens netto groei van ca 800 woningen voorzien (nog geen onderlinge verdeling tussen de Tilburgse corporaties). Tiwos houdt rekening met een aandeel van 25% in deze aanvullende groei-doelstelling in haar SVB, en wil daarmee doorgroeien tot ca 7.500 woningen in 2025.</i></p> <p><i>2016: realisatie lopende projectontwikkelingen conform planning &amp; acquisitie als speerpunt</i></p> <p><i>2015: opzet Tilburgse taskforce om samen met Tilburgse corporaties en gemeente ambitie vlot te trekken (inventarisatie geschikte locaties)</i></p> <p><i>2014-2012: geen groei-doelstellingen; vóór 2015 was doelstelling instandhouding sociale voorraad, waarbij duidelijk was dat er eerst sprake zou zijn van krimp vanwege grootschalige herstructurering van aantal vooroorlogse wijken.</i></p>	<p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omvang sociale voorraad in 2016 netto ca. gelijk gebleven.</li> <li>• Totale ontwikkeling in meerjarenperspectief (2020) conform planning.</li> <li>• Zicht op tijdige realisatie groei-doelstellingen in ontwikkelportefeuille door inzet op acquisitie en versnelling (taskforce gemeente/ corporaties).</li> <li>• Eerste ervaringen met turn-key constructies.</li> </ul> <p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SVB herijkt: stedelijke groei-doelstellingen verankerd in portefeuilleplan.</li> <li>• Intern assetteam ingesteld met oog op gewenste groei voorraad.</li> </ul> <p>2014-2012: nvt</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Zelfst. sociale huurwoningen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Per 31-12-2016</td> <td>6.760</td> </tr> <tr> <td>Per 31-12-2015</td> <td>6.767</td> </tr> <tr> <td>Per 31-12-2014</td> <td>6.929</td> </tr> <tr> <td>Per 31-12-2013</td> <td>6.877</td> </tr> <tr> <td>Per 31-12-2012</td> <td>6.909</td> </tr> </tbody> </table>		Zelfst. sociale huurwoningen	Per 31-12-2016	6.760	Per 31-12-2015	6.767	Per 31-12-2014	6.929	Per 31-12-2013	6.877	Per 31-12-2012	6.909	7
	Zelfst. sociale huurwoningen													
Per 31-12-2016	6.760													
Per 31-12-2015	6.767													
Per 31-12-2014	6.929													
Per 31-12-2013	6.877													
Per 31-12-2012	6.909													
<p><i>Flexibilisering woningmarkt</i></p> <p><i>2016-2015: Experimenteren met andere woonoplossingen</i></p> <p><i>2014-2012: nvt</i></p>	<p>2016: eengezinswoningen gesplitst verhuurd aan ex-AMV'ers (3 personen per woning) in combinatie met woonbegeleiding. Eerste ervaringen met tijdelijke huurcontracten</p> <p>2015-2012: nvt; later dan gepland gestart</p>	6												
<b>Passend toewijzen</b>		<b>7,8</b>												
<p><i>Ruimte 5% binnen passend toewijzen slechts incidenteel benutten voor maatwerk (vanaf 2016 stedelijke afspraak). Aanvullend:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• minima voorrang op woningen met streefhuur tot kwaliteitskortingsgrens</li> <li>• grotere gezinnen voorrang op grotere eengezinswoningen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 99 % passend toegewezen. Nagenoeg alle minima huishoudens hebben in 2016 een woning onder de 1e aftoppingsgrens geaccepteerd (en nagenoeg alle goedkope woningen zijn ook verhuurd aan minima).</li> <li>• De omvang van het aantal grote gezinnen is weliswaar beperkt, maar zij hebben in nagenoeg alle gevallen een ruimere woning kunnen vinden.</li> </ul>	8												
<p><i>Verhuur binnen inkomensgrenzen / grens staatssteun</i></p> <p><i>2016: &gt;80% binnen grens, &lt;10% middeninkomens</i></p> <p><i>2015: tot 1 juli &gt;90%, daarna &gt;80%</i></p> <p><i>2014: &gt;90%</i></p> <p><i>2013: &gt;90%</i></p> <p><i>2012: &gt;90%</i></p>	<p>Toegewezen binnen inkomensgrens:</p> <p>2016: 99% (8)</p> <p>2015: 96% (8)</p> <p>2014: 95% (8)</p> <p>2013: 90% (7)</p> <p>2012: 90% (7)</p>	7,6												

<b>Tegengaan woonfraude</b>		<b>n.t.b.</b>
<i>Bestrijden van woonfraude als onderdeel van regulier werk in nauwe samenwerking tussen huurincasso en leefbaarheid.</i>	Geen gegevens beschikbaar	n.t.b.
<b>Keuzevrijheid voor doelgroepen</b>		<b>7</b>
<i>2013: verbeteren toewijzing aan senioren (verlagen leeftijdsgrens seniorenwoningen van 65 naar 55 jaar) plus inzet op bevorderen doorstroming (pilot Tiwos)</i>	2016: Doorstroomregeling 35 keer gebruikt 2015: Doorstroomregeling 48 keer gebruikt 2014: Doorstroomregeling 51 keer gebruikt. Optiemodule afgeschaft aangezien deze niet aansloot bij zoekgedrag woningzoekenden 2013: Uitvoering conform stedelijke afspraken	7
<b>Wachlijst/slaagkans</b>		<b>7</b>
<i>Slaagkansen spoedzoekers verbeteren</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016: thema is in de prestatieafspraken 2018 opgenomen</li> <li>• 2015: in Convenant Wonen aanvullend afgesproken dat de goedkope woningen met voorrang worden toegewezen aan woningzoekenden op bijstandsniveau, en grote gezinswoningen aan grote gezinnen</li> <li>• 2014-2013: idem</li> <li>• 2012: ruim 15% van stedelijke voorraad in loting. Daarnaast extra inschrijfduur voor woningzoekenden met zorgplicht voor kinderen, voorrang woningzoekenden met woonzorgindicatie</li> </ul>	2016/2017: mogelijkheden voorziening voor spoedzoekers verkend (realisatie bemoeilijkt door beperkte leegstand). Voorbereiding implementatie van verbetering urgentieregeling (vanuit de bedoeing), uitbreiden voorrang op eengezinswoningen en doorstroming stadsbreed faciliteren. 2017-2012: Afspraken rondom WRV (loting) en urgentie nagekomen / gerealiseerd. Doelgroep met urgentie wordt binnen 4 maanden aan een woning geholpen. Woningen die tijdelijk beschikbaar zijn in afwachting van sloop worden met een tijdelijk huurcontract gericht voor deze groep ingezet	7
<i>Sturen op gelijkere slaagkansen / opbouw sociale woningvoorraad 2015/2016 (Convenant Wonen):</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• concrete afspraken over omvang sociale voorraad (tot max huurtoeslaggrens) en kernvoorraad (tot aftoppingsgrenzen)</li> <li>• ten opzichte van bestaande plannen 840 extra nieuwbouwwoningen onder aftoppingsgrenzen (taskforce) om slaagkans voor doelgroep te vergroten</li> <li>• op peil houden slaagkans voor primaire doelgroep door scherp te sturen</li> </ul>	2015/2016: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiwos pakt een aandeel van 25% van convenantopgave</li> <li>• Aanpassing en implementatie streefhuurbeleid: 80% onder 2e aftoppingsgrens (om daarmee slaagkansen primaire doelgroep gelijk te houden en betaalbaarheid te garanderen)</li> <li>• Tiwos realiseert 250 extra nieuwbouwwoningen (bovenop de in de periode 2015-2020 reeds geplande ca 250 woningen)</li> <li>• Verkennen mogelijkheden voor "huur op maat" (flexhuren, 2 huren) met aantal landelijke corporaties</li> <li>• Onderzoek over toewijzingen in 2016 laat zien dat slaagkans van primaire doelgroep op peil is gebleven en dat eerdere aanpassingen aan de streefhuren vooralsnog effectief zijn geweest. Dit wordt jaarlijks gemonitord.</li> <li>• Tiwos kiest er in haar SVB voor om zich gezien kwaliteit bezit (ca 70% eengezinswoningen, veel goede energielabels) meer te focussen op gezinnen. Vandaar een betrekkelijk groot aandeel van het bezit met streefhuur tussen 1e en 2e aftoppingsgrens, en betrekkelijk weinig echt goedkope woningen. Gezien de kwaliteit van bezit zoekt Tiwos naar alternatieven om bezit op maat en zo lang als nodig betaalbaar te maken voor de doelgroep.</li> </ul>	7
<b>Leegstand</b>		<b>6,8</b>
<i>Leegstandsnorm woningen</i> 2016: 0,5% 2015: 0,7% 2014: 0,7%	2016: 0,48% (7) 2015: 0,58% (8) 2014: 0,74% (6)	6,8

2013: 0,7% 2012: 0,7%	2013: 0,86% (5) 2012: 0,6% (8) Grootste deel leegstand wordt veroorzaakt door langere technische leegstand bij grote mutaties (veelal in combinatie met lange woonduur)	
<b>Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren</b>		<b>7</b>
<i>Jaarlijkse taakstelling, die de Tilburgse corporaties gezamenlijk oppakken</i>	De Tilburgse corporaties halen al langjarig de taakstelling. Zelfs in het piekjaar 2016 (huisvesting van 134 statushouders, 25% Tilburgse taakstelling van 536) en 2016 werd de taakstelling ruimschoots gehaald. Vooral nog is er een forse afname in 2017 voorzien. De corporaties liggen op dit moment vóór op de taakstelling (de formele opgave is al tot medio 2019 ingevuld)	7
<b>Betaalbaarheid</b>		<b>7,3</b>
<b>Huurprijsbeleid</b>		<b>8</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinds 2012 afspraken over sociale voorraad (tot de max huurtoeslaggrens) en de kernvoorraad (tot aftoppingsgrenzen).</li> <li>• In 2015 is in het convenant wonen 2015-2020 nadere specificatie naar prijsklassen gemaakt (op basis van de aftoppingsgrenzen van de huurtoeslag). En vanuit de gedachte dat de slaagkans niet mocht verslechteren door passend toewijzen is afgesproken dat waar noodzakelijk corporaties hun huurbeleid verder aanscherpen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2015/2016/2017: binnen huursombenadering komt huuraanpassing met name terecht bij "sterkere schouders" en/of woningen met extreem scheve prijs/kwaliteitverhouding.</li> <li>• Onderzoek over toewijzingen in 2016 laat zien dat slaagkans van primaire doelgroep op peil is gebleven en dat eerdere aanpassingen aan de streefhuren voornamelijk effectief zijn geweest. Dit wordt jaarlijks gemonitord.</li> <li>• 2015: huurverlaging sociale contracten voor huurders sociale doelgroep bij jaarlijkse huuraanpassingsronde (tot de aftoppingsgrenzen)</li> <li>• 2014 en 2015: In 2 rondes zijn streefhuren van ca 1.400 woningen verlaagd tot onder aftoppingsgrenzen vanuit betaalbaarheid (en ingegeven door convenantafspraken en voorsorteren op passend toewijzen). Uiteindelijk 80% van streefhuren onder aftoppingsgrenzen</li> <li>• Tiwos heeft sinds 2014 betaalbaarheid als hoogste beleidsprioriteit, onder meer zichtbaar in aanpassingen van streefhuurbeleid. Vanaf 2016 zetten we vooral in op verdere verfijning, om het huurprijsbeleid zoveel mogelijk in lijn te brengen met wat mensen daadwerkelijk aan woonlasten kunnen betalen volgens Nibud. Tevens nadruk op maatwerk (huurverlaging, woonlastencompensatiefonds)</li> </ul>	8
<i>Ontzien meest kwetsbaren bij jaarlijkse huurverhoging (sinds 2014 als onderdeel van ons huurbeleid)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016: Invoering huursombenadering. Inkomensafhankelijke huurverhoging &gt;40k. Doelgroep tot 40k met huur onder kwaliteitskortingsgrens kreeg max huurverhoging (onevenredige prijs/kwaliteit verhouding) om huurders &lt;40k met huur boven kwaliteitskortingsgrens te ontzien (0% huurverhoging). Oftewel "sterkere schouders, zwaardere lasten"</li> <li>• 2015: gelijk aan 2014/2013. Aanvullend is gerichte huurverlaging toegepast tot de streefhuur voor doelgroep onder 34k</li> <li>• 2014-2013: inkomensafhankelijk toegepast. Tot 43k max huurverhoging met aftopping op streefhuur. Boven 43k max inkomensafhankelijk met als bovengrens max redelijk.</li> <li>• 2012: inflatievolgende huurverhoging voor sociale huurwoningen (2,3%). Aftopping op liberalisatiegrens.</li> <li>• Tiwos heeft altijd relatief lage huur gehad in verhouding tot prijs/kwaliteit van bezit. Gezien benodigde investeringen is het een bewuste keuze geweest om de wettelijk huurverhogingsmogelijkheden generiek in te zetten. En door middel van maatwerk</li> </ul>	8



	gericht betaalbaarheidsvraagstukken aan te pakken. Vanaf 2016 proberen we gericht die huishoudens te ontzien die niet gecompenseerd worden door de huurtoeslag.	
<b>Kernvoorraad(beleid)</b>		<b>7</b>
<i>Behoud bestaand aantal woningen met sociale huurprijs (in combinatie met groei-doelstelling sociale voorraad door nieuwbouw)</i>	Uit monitor 2013 en 2016 blijkt dat Tiwos eind 2013 6.234 woningen in de sociale voorraad heeft en eind 2016 6.760. Tiwos heeft in 2016 gekozen voor een administratieve scheiding daeb/niet-daeb. Alleen de reeds geliberaliseerde woningen (ca 230) zijn in de niet-daeb tak ondergebracht om voldoende sociale woningen over te houden. Dit aangezien de totale sociale voorraad in Tilburg conform de prestatieafspraken moet groeien om de groei van de doelgroep bij te houden.	7
<b>Overige woonlasten</b>		<b>7</b>
<i>Specifieke inzet op verduurzaming met woonlastenvoordeel (afpraak met huurderskoepel om max de werkelijke besparing te vragen)</i>	Deze insteek is bij alle projecten in de jaren 2012-2016 gehanteerd (in lijn met afspraken met gemeente Tilburg over subsidie onrendabel deel energetische verbetering). Evaluaties van werkelijke besparing vs de betaalde huurverhoging bij projecten laten zien dat in nagenoeg alle projecten huurders een woonlastenvoordeel hadden (of konden behalen). Deels blijft dit lastig te zeggen door ontwikkelingen in energieprijzen en eigen gebruik huurders	7
<i>Via Woonlastencompensatiefonds huurders met te hoge woonlasten tijdelijk ondersteunen om ruimte te creëren voor meer permanente oplossing</i>	2016: Implementatie wlc. In 2016 zijn ca 30 Tilburgse huurders ondersteund. Tiwos heeft in verschillende situaties (voordat het een aanvraag werd bij het fonds) de huur gericht verlaagd om structurele oplossing te bieden. Verbeterafspraken over communicatie, werking en reikwijdte gemaakt. 2015: Afspraak in Convenant wonen 2015-2020 over woonlastencompensatiefonds (wlc)	7
<b>Aanpak huurachterstanden</b>		<b>7</b>
<i>Minimaliseren huurachterstanden. Norm is max 1,3% van de bruto huur</i>	2016: 1,25% 2015: 1,33% 2014: 1,28% 2013: 1,31% 2012: 1,25%	7
<i>Minimaliseren ontruiming als gevolg van huurachterstanden</i>	Totaal aantal ontruiming/ontruiming tgv huurachterstand/aantal ontruimingsvonnissen 2016: 35 / 29 / 152 2015: 26 / 21 / 117 2014: 48 / 45 / 250 2013: 41 / 32 / 250 2012: 27 / n.b. / n.b. De aantallen ontruiming zijn vertekenend. Het grootste deel van de ontruiming vindt plaats nadat huurders "met de noorderzon" vertrokken zijn, een hulpaanbod van Tiwos hebben afgeslagen en zijn zelf vertrokken. De ontruiming is dan "administratief"	7

**Tabel 2 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting bijzondere doelgroepen**

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<b>Eindcijfer Huisvesting bijzondere doelgroepen</b>		<b>7,7</b>
<b>Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften</b>		<b>7</b>
2016: nadere analyse naar vraag en aanbod 2015: thema wonen en zorg benoemd in prestatieafspraken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016: eerste analyse behoefte wonen en zorg op wijkniveau (initiatief gemeente)</li> <li>• 2015: gerealiseerd</li> <li>• Slaagkans senioren is relatief groot. Binnen Woning in Zicht zijn specifieke complexen gelabeld voor 55plus, en krijgen woningzoekenden met een WMO indicatie voorrang voor rollator- en rolstoelgeschikte woningen. Scherpste is nodig op dat wat nodig is om het langer thuis wonen te faciliteren. Tevens zijn de andere 2 Tilburgse corporaties meer gespecialiseerd in (grootschalige) seniorenhuisvesting. Tiwos is meer gespecialiseerd in onderstaande bijzondere doelgroepen</li> </ul>	7
<b>Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</b>		<b>8,0</b>
In prestatieafspraken is opgenomen dat corporaties nadrukkelijk meebewegen met de vraag op dit terrein. Ook in onze nieuwbouw realiseren we waar nodig voorzieningen voor deze doelgroep	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016: start sloop/nieuwbouw Traverse maatschappelijke opvang (4 gebouwen voor eerste opvang, beschermd en zelfstandig wonen). Beschermd wonen project Chapeau (doelgroep schizofrenie). Eerste 3 woningen verhuurd aan telkens 3 a 4 minderjarige vluchtelingen (onzelfstandige huisvesting).</li> <li>• 2015: Voorbereiding herontwikkeling terrein Traverse en beschermd groepswonen project Chapeau</li> <li>• 2014: Voorbereiding herontwikkeling terrein Traverse. Verbouw Tracee-gebouw Traverse</li> </ul>	8
Samenwerking in de wijk en afdoende woonbegeleiding In onze beleidsplannen stellen we dat "de mensen die ons het hardst nodig hebben" bij ons op nummer 1 staan. Deze opgave pakken we op met partners	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016: samenwerking met RIBW op wijkniveau om extramuralisering van "verwarde personen" door middel van gezamenlijke huisbezoeken in goede banen te leiden (oa inzet ervaringsdeskundigen). Opstart overleg "prikkelarm wonen" onder regie van gemeente. 40 woningen housing first (alle corporaties, 25% Tiwos)</li> <li>• 2015: 35 woningen housing first (alle corporaties, 25% Tiwos) .Realisatie 2e kinderwoongroep met Kompaan &amp; De Bocht. In kader van scheiden wonen en zorg oa herijken contracten instellingen-cliënten-Tiwos</li> <li>• 2014: 24 woningen housing first (alle corporaties, 25% Tiwos)</li> <li>• 2013: Start project housing first voor dakloze inwoners met meervoudige problematiek (huisvesting met intensieve begeleiding). Eerste 3 woningen Tiwos</li> <li>• 2012: geen specifieke aanvullingen</li> <li>• Tiwos heeft vanuit haar signaalfunctie dekkend en fijnmazig netwerk van buurtbeheerders in haar buurten, en specifieke leefbaarheidsconsulenten voor "zwaardere gevallen". Fijnmazige (integrale) samenwerking in buurten van Tiwos (buurtregie, wijkteams, zorgveiligheidshuis). Verder wordt intensief samengewerkt met maatschappelijke partners en de gemeente (oa schuldhulpverlening). Zo worden jaarlijks ca 100 woningen (alle corporaties) via afspraken met zorgpartijen verhuurd aan huurders in combinatie met begeleiding. Afdoende woonbegeleiding op maat blijft een noodzakelijke randvoorwaarde en regelmatig aandachtspunt om extramuralisering met behoud van "een leefbare buurt voor de burens" goed vorm te</li> </ul>	8

	geven	
<b>Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen</b>		<b>8</b>
<i>Woningaanpassingen en woningtoewijzingen</i>	<p>2012-2016</p> <p>Gemeente faciliteert in afnemende mate woningaanpassingen (verhuisprimaat). Deze doelgroep krijgt binnen Woning in Zicht absolute voorrang op geschikte woningen en komt overwegend snel aan een geschikte woning. Kleine woningaanpassingen uit budget“kt wonenverrij” (jaarlijks ca 45k) zijn voor rekening Tiwos (tegelijkertijd signaalfunctie “achter de voordeur”)</p>	8

**Tabel 3 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer**

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																																								
<b>Eindcijfer Kwaliteit van woningen en woningbeheer</b>		<b>7,3</b>																																								
<b>Prijskwaliteit verhouding</b>		<b>7</b>																																								
2014/2015/2016 Verbeteren relatie tussen huurprijzen en woningkwaliteit binnen het uitgangspunt dat huren van woningen betaalbaar moeten zijn voor nieuwe en zittende huurders. Sinds 2014 sturen we hierbij overwegend op de aftoppingsgrenzen van de huurtoeslag (minimaal 80%). Daarnaast hebben we weliswaar relatief weinig woningen met een streefhuur op de kwaliteitskortingsgrens, maar zorgen we wel voor prijsdifferentiatie tussen de kwaliteitskortingsgrens en de 1 <sup>e</sup> aftoppingsgrens	Via de implementatierondes van het herijkte huurprijsbeleid in respectievelijk 2015 en 2016 (ingegeven door betaalbaarheid) hebben we tevens invulling gegeven aan het optimaliseren van de prijs / kwaliteitverhouding binnen de beleidsuitgangspunten rondom betaalbaarheid. Sturen op prijs/kwaliteit verhouding is secundair. Primair is huurprijsbeleid mensgericht. We streven naar huren die betaalbaar zijn voor onze huurders (conform Nibud systematiek). Binnen dit kader geven we vervolgens invulling aan het optimaliseren van de prijs / kwaliteit verhouding. Altijd in die volgorde. Het verschil van de puntprijs met de referentiegroep is kleiner geworden.	7																																								
	Gegevens Corporatie in Perspectief (Aedes) Puntprijs (x € 1) DAEB/niet DAEB huurwoningen <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Tiwos</th> <th>Referentiegroep</th> <th>Landelijk</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>3,36 / 4,23</td> <td>3,40 / 4,32</td> <td>3,47 / 4,39</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>3,30 / 4,46</td> <td>3,37 / 4,21</td> <td>3,44 / 4,33</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>3,15 / 4,42</td> <td>3,32 / 4,08</td> <td>3,28 / 4,25</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>2,96 / 3,90</td> <td>3,14 / 4,00</td> <td>3,12 / 4,30</td> </tr> </tbody> </table> Gem. aantal WWS-punten DAEB/niet DAEB huurwoningen <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Tiwos</th> <th>Referentiegroep</th> <th>Landelijk</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>151 / 195</td> <td>149 / 186</td> <td>146 / 185</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>145 / 183</td> <td>145 / 185</td> <td>142 / 183</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>142 / 181</td> <td>142 / 177</td> <td>141 / 176</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>143 / 182</td> <td>142 / 177</td> <td>140 / 175</td> </tr> </tbody> </table> Puntprijs lager dan referentiegroep en landelijk gemiddelde, maar het verschil is kleiner geworden. Het aantal WWS punten gelijk of iets hoger dan referentiegroep en landelijk gemiddelde.		Tiwos	Referentiegroep	Landelijk	2015	3,36 / 4,23	3,40 / 4,32	3,47 / 4,39	2014	3,30 / 4,46	3,37 / 4,21	3,44 / 4,33	2013	3,15 / 4,42	3,32 / 4,08	3,28 / 4,25	2012	2,96 / 3,90	3,14 / 4,00	3,12 / 4,30		Tiwos	Referentiegroep	Landelijk	2015	151 / 195	149 / 186	146 / 185	2014	145 / 183	145 / 185	142 / 183	2013	142 / 181	142 / 177	141 / 176	2012	143 / 182	142 / 177	140 / 175	n.t.b.
	Tiwos	Referentiegroep	Landelijk																																							
2015	3,36 / 4,23	3,40 / 4,32	3,47 / 4,39																																							
2014	3,30 / 4,46	3,37 / 4,21	3,44 / 4,33																																							
2013	3,15 / 4,42	3,32 / 4,08	3,28 / 4,25																																							
2012	2,96 / 3,90	3,14 / 4,00	3,12 / 4,30																																							
	Tiwos	Referentiegroep	Landelijk																																							
2015	151 / 195	149 / 186	146 / 185																																							
2014	145 / 183	145 / 185	142 / 183																																							
2013	142 / 181	142 / 177	141 / 176																																							
2012	143 / 182	142 / 177	140 / 175																																							
<b>Conditie en onderhoudstoestand</b>		<b>7</b>																																								
Tiwos meet de conditie van haar woningen in het jaar voorafgaand aan een geplande ingreep met een methodiek gebaseerd op de NEN 2767.	Conditiemeting is basis voor ingrepen buitenzijde (planmatig, groot onderhoud)	7																																								

<p><i>Tiwos heeft in 2011 een basiskwaliteit vastgelegd in een kwaliteitskaart. Deze wordt jaarlijks in maart bijgewerkt en gehanteerd bij alle ingrepen in de woning</i></p>	<p>Tiwos hanteert in de periode 2012-2016 de basiskwaliteit bij ingrepen in de woningen. Bij woningen met een kortere verwachte exploitatieduur dan 10 jaar worden alleen ingrepen gedaan die noodzakelijk zijn voor bewoningen (veelal soberder niveau). In 2015 is de kwaliteitskaart aangescherpt, en is het kwaliteitsniveau van bestaande en nieuwbouw beter op elkaar afgestemd.</p>	<p>7</p>																																																																								
<p><b>Differentiatie naar woningsoort en uitrustingsniveau</b></p>		<p>7</p>																																																																								
<p><i>Zeer beperkte transitieopgave in SVB (oud en huidig). Aanbod past overwegen goed bij de vraag, aangezien Tiwos zich wat meer op huisvesting van gezinnen wil richten in verhouding tot de andere Tilburgse corporaties. Transitieopgave is erop gericht vraag en aanbod beter in balans te brengen.</i></p>	<p>Nieuwbouw van de afgelopen periode (specifiek in het kader van de task force afspraken in het convenant wonen 2015-2020) is er op gericht om betaalbare nieuwbouw (tot de aftoppingsgrenzen) toe te voegen. Gezien de portefeuille met een groot aandeel eengezinswoningen betreft dit overwegend gestapelde bouw. Op projectniveau vindt toetsing plaats aan SVB en aan buurtplannen waarin staat wat de buurt nodig heeft. Tiwos heeft een gedifferentieerd bestand aan veelal eengezinswoningen in verschillende prijscategorieën.</p>	<p>7</p>																																																																								
<p><b>Kwaliteit dienstverlening</b></p>		<p>8</p>																																																																								
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Tiwos wil per servicemonitor op het onderdeel tevredenheid over het hele proces minimaal de score halen van de stedelijke corporaties en westreven op dit onderdeel naar de score van de kleine corporaties. Deze scores zijn benchmarkcijfers aangeleverd door USP</i></li> <li><i>Tiwos rapporteert elk half jaar over de klanttevredenheid. Elke maand wordt de klanttevredenheid gemeten over Reparatieverzoeken, Vertrokken huurders en Nieuwe huurders. De aantallen in representatief respondenten zi.</i></li> <li><i>De cijfers per half jaar zijn het gemiddelde op de eerste vraag in de enquête die gaat over de tevredenheid over het hele proces. Dit is de manier waarop zowel KWH als USP gegevens aanleveren voor de Aedes-benchmark. Dit is met KWH, SP in samenwerking Aedes vastgesteld.</i></li> </ul>	<p>Tiwos meet op de onderdelen Reparatieverzoeken, Vertrokken huurders en Nieuwe huurders. Hieronder staan de cijfers van het tweede semesters per jaar (cijfer eerste wel beschikbaar).</p> <p>Reparatieverzoeken</p> <table border="1" data-bbox="911 724 1556 890"> <thead> <tr> <th></th> <th>2012/2</th> <th>2013/2</th> <th>2014/2</th> <th>2015/2</th> <th>2016/2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Stedelijk</td> <td>7,1</td> <td>7,1</td> <td>7,3</td> <td>7,3</td> <td>7,4</td> </tr> <tr> <td>Klein</td> <td>7,4</td> <td>7,5</td> <td>7,5</td> <td>7,5</td> <td>7,5</td> </tr> <tr> <td>Tiwos</td> <td>7,7</td> <td>7,8</td> <td>7,8</td> <td>7,8</td> <td>7,9</td> </tr> </tbody> </table> <p>Vertrokken huurders</p> <table border="1" data-bbox="911 948 1556 1114"> <thead> <tr> <th></th> <th>2012/2</th> <th>2013/2</th> <th>2014/2</th> <th>2015/2</th> <th>2016/2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Stedelijk</td> <td>7,5</td> <td>7,3</td> <td>7,3</td> <td>7,0</td> <td>7,1</td> </tr> <tr> <td>Klein</td> <td>7,7</td> <td>7,4</td> <td>7,4</td> <td>7,1</td> <td>7,2</td> </tr> <tr> <td>Tiwos</td> <td>7,9</td> <td>7,9</td> <td>7,8</td> <td>7,9</td> <td>7,6</td> </tr> </tbody> </table> <p>Nieuwe huurders</p> <table border="1" data-bbox="911 1171 1556 1337"> <thead> <tr> <th></th> <th>2012/2</th> <th>2013/2</th> <th>2014/2</th> <th>2015/2</th> <th>2016/2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Stedelijk</td> <td>7,3</td> <td>7,3</td> <td>7,3</td> <td>7,2</td> <td>7,2</td> </tr> <tr> <td>Klein</td> <td>7,5</td> <td>7,5</td> <td>7,4</td> <td>7,4</td> <td>7,4</td> </tr> <tr> <td>Tiwos</td> <td>7,7</td> <td>7,5</td> <td>7,8</td> <td>7,8</td> <td>7,6</td> </tr> </tbody> </table>		2012/2	2013/2	2014/2	2015/2	2016/2	Stedelijk	7,1	7,1	7,3	7,3	7,4	Klein	7,4	7,5	7,5	7,5	7,5	Tiwos	7,7	7,8	7,8	7,8	7,9		2012/2	2013/2	2014/2	2015/2	2016/2	Stedelijk	7,5	7,3	7,3	7,0	7,1	Klein	7,7	7,4	7,4	7,1	7,2	Tiwos	7,9	7,9	7,8	7,9	7,6		2012/2	2013/2	2014/2	2015/2	2016/2	Stedelijk	7,3	7,3	7,3	7,2	7,2	Klein	7,5	7,5	7,4	7,4	7,4	Tiwos	7,7	7,5	7,8	7,8	7,6	<p>8</p>
	2012/2	2013/2	2014/2	2015/2	2016/2																																																																					
Stedelijk	7,1	7,1	7,3	7,3	7,4																																																																					
Klein	7,4	7,5	7,5	7,5	7,5																																																																					
Tiwos	7,7	7,8	7,8	7,8	7,9																																																																					
	2012/2	2013/2	2014/2	2015/2	2016/2																																																																					
Stedelijk	7,5	7,3	7,3	7,0	7,1																																																																					
Klein	7,7	7,4	7,4	7,1	7,2																																																																					
Tiwos	7,9	7,9	7,8	7,9	7,6																																																																					
	2012/2	2013/2	2014/2	2015/2	2016/2																																																																					
Stedelijk	7,3	7,3	7,3	7,2	7,2																																																																					
Klein	7,5	7,5	7,4	7,4	7,4																																																																					
Tiwos	7,7	7,5	7,8	7,8	7,6																																																																					

<b>Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels</b>										<b>7</b>
<i>Voldoen aan afspraken convenanten/ondernemingsplannen en Aedes sectorafspraken (zie hierna)</i>		<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>% 2011</b>	<b>% 2016</b>	<b>7</b> Van 2011 tot 2016 gestegen van 13% naar 36% minimaal label B; lokale afspraken worden nagekomen
>A		2	2	181	200	250	-	4		
A	161	228	338	336	387	421	2	6		
B	724	879	1232	1538	1615	1789	11	26		
C	1898	1882	1836	1703	1751	1812	28	26		
D	1684	1644	1565	1549	1474	1286	25	18		
E	1141	1078	1007	926	891	832	17	12		
F	739	704	603	527	464	458	11	7		
G	402	384	312	218	128	122	6	2		
Totaal	6.749	6.801	6.895	6.978	6.910	6.970				
<b>Beleid en uitvoering duurzaamheid</b>										<b>8</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Convenant wonen 2010-2015: Tilburgse corporaties gezamenlijk 4.000 woningen naar label B (Tiwos 25%)</i></li> <li>• <i>Ondernemingsplan 2012-2016: tussen 2012 en 2016 isoleren we 1.200 woningen</i></li> <li>• <i>Convenant wonen 2015-2025: alle resterende corporatieswoningen met een slechter energielabel dan D worden voor 2025 aangepakt</i></li> <li>• <i>Ondernemingsplan 2017-2021: Tiwos pakt 2.100 woningen energetisch aan, waaronder resterende 1.400 slechte labels</i></li> </ul>	2016: in totaal 1.192 woningen energetisch verbeterd. Na afronding van het convenant wonen 2010-2015 heeft 84% van de Tilburgse corporatiewoningen een label D of beter. Start voorbereidingen uitrol zonnepanelen op geschikte daken binnen bezit vanaf 2017. 2015: in totaal 954 woningen energetisch verbeterd 2014: in totaal 954 woningen energetisch verbeterd 2013: in totaal 794 woningen energetisch verbeterd 2012: 494 woningen energetisch verbeterd									8
<i>Aanjagen innovatie op terrein van verduurzaming gezien grote maatschappelijke urgentie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kernpartner landelijke stroomversnelling. In dit project ontwikkelen 6 corporaties en 4 bouwers gezamenlijk vernieuwende nul-op-de-meter (NOM) renovatieconcepten. Tiwos is ook deelnemer aan de Brabantse Stroomversnelling en er is in de gemeente Tilburg een green deal om NOM renovaties aan te jagen.</li> <li>• In 2014 is een eerste prototype gerealiseerd, in 2015 zijn de resterende 17 woningen in het project Le Sage ten Broekstraat aangepakt. Totaal 18 bestaande woningen NOM gemaakt. En is een (1) losstaande woning in een rijtje gesloopt en vervangen door een NOM woning die als "bouw pakket uit de fabriek" is aangeleverd. Daarnaast is in 2016 gewerkt aan de voorbereiding van een volgend pilotproject. Tevens zijn verschillende nieuwbouw projecten NOM gerealiseerd, of worden op deze manier ontwikkeld (ca 100 woningen).</li> <li>• Gedurende de visitatieperiode was duurzaamheid voor Tiwos een afgeleide doelstelling van betaalbaarheid. Sinds 2014/2015 is duurzaamheid prominenter op de agenda gekomen, ook lokaal / regionaal. In het nieuwe beleidsplan (2017 – 2021) is duurzaamheid als eigenstandige route gedefinieerd met het oog op een aardgasloze/CO2 neutrale voorraad</li> </ul>									8

**Tabel 4 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties (Des)investeringen in vastgoed**

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<b>Eindcijfer (Des)investeringen in vastgoed</b>		<b>7,7</b>
<b>Nieuwbouw</b>		<b>7</b>
<i>In convenant wonen 2010-2015 zijn geen specifieke aantallen nieuwbouw afgesproken. In het convenant wonen 2015-2020 komt het Tiwos-aandeel neer op in totaal 500 nieuwbouwwoningen, waarvan 250 in de taskforce nieuwbouw (onder aftoppingsgrenzen)</i>	Tiwos sociale huurwoningen nieuwbouw onder max HT: 2016: 53 2015: 1 2014: 165 2013: 125. Oplevering 1 bedrijfsruimte 2012: 68	7
<b>Sloop, samenvoeging</b>		<b>7</b>
<i>Sloop voorbereidend op nieuwbouw</i>	2016: 22 2015: 158 2014: 141 2013: 81 Overdracht 127 beheerpanden aan WonenBreborg 2012: 48	7
<b>Verbetering bestaand woningbezit: (renovatie/groot onderhoud)</b>		<b>9</b>
<i>Renovaties tbv verbetering kwaliteit bezit, duurzaamheid en aanpak sociale problemen</i>	2016: 26 2015: 240 2014: 31 2013: 104 2012: 720 Groot onderhoud is meestal in combinatie met energetische maatregelen.	9
<i>Herstructurering</i>	2016-2012: grote herstructurering in aantal wijken in Tilburg (Trouwlaan- Uitvinderbuurt, Vogeltjesbuurt, Jeruzalem, Groeseind-Hoefstraat). Deze zijn inmiddels voltooid	9
<b>Maatschappelijk vastgoed</b>		<b>n.t.b.</b>
	In herontwikkeling terrein/voorzieningen/woningen Traverse zit beperkt maatschappelijk vastgoed	n.t.b.
<b>Verkoop</b>		<b>n.t.b.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Convenant wonen 2010-2015: corporaties zijn voornemens in de periode tot 1 januari 2015 in totaal 1.100 woningen uit hun bestaande voorraad te verkopen waarvan een substantieel deel zich bevindt in het segment tussen € 110.000,-- en € 150.000,--.</i></li> <li>• <i>Convenant wonen 2015-2020: om sociale voorraad op peil te houden spreken de corporaties af zeer terughoudend te zijn met verkoop van sociale voorraad</i></li> </ul>	2016: 13 2015: 8 2014: 3 2013: 18 2012: 30 Tiwos heeft voor 2015 verkoop al afgebouwd, gezien signalen dat de omvang van de sociale voorraad kritisch werd. Tiwos heeft sinds 2015 een beperkte verkoopdoelstelling (ca 220 woningen, met name verspreid bezit) aangezien de sociale voorraad in Tilburg vooral moet groeien, aanbod en vraag vrij goed matchen en verkoop vaak onvoldoende oplevert om een gelijk aantal (bij voorkeur meer) woningen terug te bouwen.	n.t.b.

**Tabel 5 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit van wijken en buurten**

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<b>Eindcijfer Kwaliteit van wijken en buurten</b>		<b>8,0</b>
<b>Leefbaarheid</b>		<b>8,0</b>
<i>Sinds 2010 is inzet op leefbaarheid verankerd in de prestatieafspraken</i>	<p>Resultaten algemeen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inzet sociaal beheer en werken met leefbaarheidsconsulenten die specifiek acteren op zwaardere leefbaarheidszaken (ca 17% van het personeel is dag in, dag uit met sociaal beheer bezig). Tiwos doet ook het beheer van de Tilburgse woonwagens.</li> <li>Fysieke maatregelen, zoals: skaeve huse, Goud voor de straat, extra schoonmaak in complexen of woonomgeving, investeringen zoals deurdranger en droogloopmatten, plaatsen van tijdelijke camera's, schilderen centrale hal, veiligheidsmaatregelen</li> <li>Sociale maatregelen, zoals: inschakeling buurtbemiddeling, kanswonen, klussenprojecten, talentontwikkeling, gezamenlijke schoonmaakacties, achter de voordeur trajecten, welkom traject nieuwkomers</li> <li>Samenwerkingsverbanden: MOM (corporaties en welzijns/zorgorganisaties), sociale wijkteams/buurtregie</li> </ul>	8
<i>Tilburg Akkoord</i>	Het Tilburg Akkoord is opgericht in 2009. Het is een convenant tussen TBV Wonen, WonenBreborg, Tiwos ende Gemeente Tilburg. Deze partijen investeren 10jaar lang extra in maatschappelijke initiatieven in de 5 Tilburgse impuls wijken. staan Hierbij thema' s centraal die bewoners zelf hebben genoemd :werk, inkomen en onderwijs . Tot op heden zijn zo'n 85initiatieven ondersteund in hun zoektocht naar het maken van een duurzaam verschil	8
<i>Social Return: jaarlijks minimaal 3 personen werkervaring bieden</i>	Al jaren is social return een voorwaarde in ons aanbestedingsbeleid. Dit is in 2012 ontwikkeld met WonenBreborg, Vieya en de Diamant groep. 2015: 3 personen 2014: 6 personen In 2015 scoorde Tiwos net als in 2013 op trede 2: Tiwos biedt ruim bovengemiddeld werkgelegenheid voor de doelgroep	8
	Leefbaarheidsuitgaven per woongegelegenheid (gegevens uit CiP-rapportage; Tiwos/referentie corporatie) 2015: 289 / 84 2014: 243 / 92 2013: 283 / 120 2012: 256 / 140	8
<b>Wijk- en buurtbeheer</b>		<b>8</b>
<i>Kansrijke buurten door</i>	Behalve hiervoor en hierna genoemde activiteiten:	8
<ul style="list-style-type: none"> <li>woning, gebouw en directe omgeving schoon heel en veilig</li> <li>kwaliteit van samenleven te bevorderen</li> <li>initiatieven die meedoen en vooruitkomen stimuleren, ondersteunen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wijkstudent die leerprestaties jongeren ondersteunt (2013)</li> <li>buurtprojecten zoals Oasis Game in 2013</li> <li>buurtplannen verfijnd in 2012: onderscheid oke-buurten en aandachtsbuurten en visieontwikkeling met bewoners in 2013</li> </ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>integrale buurtaanpak</i></li> <li>• <i>bewoners ondersteunen: sociale stijging</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• overleg met bewonerscommissies</li> <li>• klusbudgetten (2014)</li> <li>• Tip Top portieken: huurders maken zelf tegen vergoeding portieken schoon</li> <li>• Innovatielabs</li> <li>•</li> </ul>	
<b>Aanpak overlast</b>		<b>8</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henneconvenant (gemeente en Tilburgse corporaties)</li> <li>• Nauwe samenwerking met de veiligheidsdriehoek (zorgveiligheidshuis)</li> <li>• Sociaal en actief huurincassobeleid (vroeg er op af)</li> <li>• Buurttent in de straat na inbraak</li> <li>• Ordegesprekken met huurders</li> <li>• Huisvesten complexere doelgroep met woonbegeleidingscontracten</li> <li>• Bespreken casussen in buurtregie</li> <li>• Actieve rol buurtbeheerders</li> </ul>	8

## Bijlage 7 Visitatieaanpak

### 1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

*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.*

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascope is als onafhankelijke visitorator vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Woningwet opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

In 2017 is SVWN gestart met experimenten onder de noemer 'Vernieuwing van het maatschappelijk gesprek' om de toegevoegde waarde van de visitatie te vergroten voor woningcorporaties, hun maatschappelijke partners en de samenleving als geheel. Tiwos heeft deze mogelijkheid aangegrepen en heeft samen met Zayaz, SVWN en Pentascope binnen de kaders van het visitatiestelsel en de ruimte van het experiment een alternatief visitatieproces ontworpen en uitgevoerd.

### 2. Opdracht

Tiwos heeft Pentascope de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 5.0 en daarbij de mogelijkheden van het experiment te benutten.

### 3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

#### *Opdrachtgever en opdrachtnemer*

De opdrachtgever voor de visitatie zijn de bestuurders en de Raad van Toezicht. Het rapport wordt opgeleverd aan de bestuurder en de Raad van Toezicht.

Pentascopel is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Vanuit SVWN is naast haar gebruikelijke rol als toezichthouder op de uitvoering van de visitatie volgens het stelsel, een project ingesteld om alle experimenten te begeleiden en te evalueren. Met de projectleider van het experiment is afstemming geweest over de opzet van het experiment en na afloop over de uitvoering ervan.

#### *Visitatiecommissie*

De visitatiecommissie van bestaat uit drie leden. Joos Jacobs, voorzitter visitatiecommissie, Germa Reivers en Eef Nibbelink, visitoratoren. Bij het gesprek met de controller en het gesprek met de RvT is de heer Ruud Pijpers als financieel adviseur van de visitatiecommissie aanwezig geweest.

#### 4. Visitatie aanpak

Pentascopie hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

##### *Normen voor de maatschappelijke prestatie*

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

##### *Dialogen*

In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

##### *Lerende organisatie*

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

Voor dit experiment zijn de volgende toevoegingen op de uitgangspunten gedaan.

##### *Doen wat écht nodig is*

Wat je als corporatie écht te doen hebt, is niet per definitie overal hetzelfde of een directe resultante van wat 'de wet' voorschrijft. De maatschappelijke opgave is niet overal dezelfde en ook de invulling van de maatschappelijke opgave en daarmee de rol van de corporatie kunnen er in het samenspel met en tussen partners net wat anders uit zien. Om nog maar te zwijgen over het lokale krachtenveld en de eventuele belangenconflicten die zich daarin voordoen. In het experiment willen we juist aan deze zaken recht doen. Hoe presteert de corporatie vanuit het perspectief van de totale maatschappelijke opgave, rekening houdend met het presteren van anderen? En dat dan niet alleen vanuit het perspectief van bestuurders, maar ook en juist vanuit het perspectief van bewoners en professionals. Vanuit de alledaagse, modderige werkelijkheid, de 'leefwereld'.

##### *Belanghebbenden bepalen mede het beoordelingskader voor de visitatie*

Belanghebbenden bepalen aan de voorkant mede de (sub) prestatievelden waarop getoetst gaat worden, alsmede de weging daarvan. Dus geen vooraf vastomlijnd beoordelingskader zoals nu omschreven in de visitatiemethodiek 5.0, maar een beoordelingskader waarin ruimte gegeven wordt aan het 'publieke waarde' begrip. Van buiten naar binnen dus. Uiteraard rekening houdend met de wettelijke prestatievelden van de corporatie. Hierdoor wordt het presteren de corporatie verbonden aan de lokale opgave en het lokale krachtenveld.

##### *Niet (alleen) belanghebbenden uit de systeemwereld, maar ook uit de leefwereld aan het woord*

De dialoog met belanghebbenden over het maatschappelijk presteren wordt niet (alleen) gevoerd vanuit de systeemwereld, maar ook en juist vanuit de leefwereld met de dilemma's en belangentegenstellingen die daarbij horen. Het 'verbreden' en 'verdiepen' van het gesprek gaan hierbij hand in hand. Dit betekent onder meer dat het van belang is een breder groep belanghebbenden te betrekken in de maatschappelijke visitatie. Dus niet alleen bestuurders van maatschappelijke partners en georganiseerde huurders. Een goede stakeholder-analyse is daarmee van belang als grondslag voor de visitatie. Een stakeholderanalyse die bovendien niet alleen gedaan wordt vanuit de systeemwereld, maar ook vanuit het leefwereldperspectief.

*Het maatschappelijk presteren van Tiwos in relatie tot het netwerkpresteren en het lokale krachtenveld*  
 Het presteren van Tiwos wordt zo in een breder perspectief geplaatst. Belanghebbenden worden expliciet gevraagd om de kwaliteit van het netwerk te beoordelen en de bijdrage van Tiwos hierin. (Hierop komen we terug bij de beschrijving van de Verkenningsfase, toetsingskader bepalen door belanghebbenden.)

*De driehoek tussen corporaties, gemeente en huurders beter positioneren*

Door belanghebbenden te vragen naar de (totstandkoming van) prestatieafspraken en naar de voortgang en resultaten, stimuleren we het expliciete gesprek daarover in de driehoek tussen corporatie(s), gemeente en huurders. In lijn met de bedoeling van de Woningwet. "What you measure is what you get."

*Het voorkomen van onnodige stapeling van verantwoording*

We willen een onnodige stapeling voorkomen door de visitatiemethodiek goed te verbinden aan andere (verplichte) audits / benchmarks en externe toetsen. Ten eerste om daarmee de externe verantwoordingsdruk terug te brengen voor corporaties en dus de efficiency te vergroten. Ten tweede omdat een volledige en integrale analyse uiteindelijk meer kansen biedt voor leren en verbeteren. Bijzondere in dit experiment is de verbinding met het governance-onderzoek door de Aw, dat bij Tiwos eveneens een experimenteel karakter heeft en daarmee ruimte biedt voor een andere insteek.

*Aanpak*

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



*Figuur Aanpak visitatieproces*

Oriëntatie- en voorbereidingsfase

- De visitaties van Tiwos en Zayaz vonden in dezelfde periode plaats (najaar 2017). Het visitatie-experiment is ook gebruikt om samen en onder leiding van Pentascopie met en van elkaar te leren.

Hiervoor is een experimentbegeleidingsgroep ingesteld met twee deelnemers van Tiwos, Zayaz, Pentascopie en één van Synthetron.

- Deze begeleidingsgroep heeft op basis van de handreiking 'Vernieuwing maatschappelijk gesprek' het inhoudelijke voorstel voor het visitatie-experiment uitgewerkt evenals de stappen van het visitatie-experiment. Vanuit de experimentbegeleidingsgroep hebben Joos Jacobs en Germa Reivers in beide visitatiecommissies de richtlijnen en afspraken geborgd.
- Tevens heeft de begeleidingsgroep bepaald op welke manier en op welke momenten er aandacht is voor het leerproces van dit visitatie-experiment.
- Intern de corporatie een regiegroep als aanspreekpunt voor de visitatiecommissie samengesteld.
- Er is een definitief plan van aanpak opgesteld waarin alle stappen in de tijd zijn uitgezet.
- De corporatie heeft de position paper opgesteld.

De resultaten van deze fase zijn een door SVWN goedgekeurd experimentopzet, helderheid over de organisatie van de visitatie, de samenstelling van de experimentbegeleidingsgroep, inhoudelijk gedetailleerde experimentopzet, de regiegroep, het plan van aanpak voor de visitatie (inclusief de leermomenten) en de position paper.

## Verkenningfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door Tiwos aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascopie een vragenlijst opgesteld en uitgezet voor de interne analyse.
- In de startbijeenkomst van de visitatie hebben we kennis gemaakt met elkaar, de aanpak van het experiment en de visitatie, de position paper en de deelnemende stakeholders hebben besproken. Aanwezig waren de Raad van Toezicht, de bestuurder, een beleidsadviseur en de visitatiecommissie.
- De in eerste instantie te betrekken stakeholders zijn bepaald door de corporatie: gevraagd aan ongeveer tien sleutelpersonen (zowel in- als extern en zowel professionals als bestuur/management). De visitatiecommissie heeft deze personen gebeld met de vraag wie zeker 'gehoord' moeten worden in het visitatietraject als het gaat om het maatschappelijk presteren van Tiwos. Dit hebben we twee keer herhaald (als 'ketting': we vragen deze personen aan wie we het nog meer kunnen vragen). Zo is een brede groep van belanghebbenden (niet alleen de 'usual suspects') vanuit zowel leef- als systeemwereld ontstaan. Deze lijst is verder aangevuld met mensen en organisaties die de corporatie heeft aangedragen.
- Het toetsingskader bepalen door de belanghebbenden: in twee sessies (één voor externe belanghebbenden en één voor interne) is opgehaald welke onderwerpen van belang zijn voor de beoordeling van het maatschappelijk presteren. Synthetron is een online discussieplatform waar deelnemers anoniem met elkaar discussiëren naar aanleiding van de opgestelde vragen. Alle inbreng van de deelnemers is door henzelf gewaardeerd, waardoor zogenaamde 'synthetrons' ontstaan: uitspraken waar veel mensen het mee eens zijn. Synthetron is dus ingezet om het toetsingskader op te halen vanuit het perspectief van belanghebbenden. Na de Synthetronsessies heeft de visitatiecommissie samen met Tiwos het toetsingskader opgesteld door de synthetrons van beide groepen te groeperen naar onderwerp. Op deze manier is er één toetsingskader ontstaan voor de beoordeling door de belanghebbenden. Om ze te onderscheiden van de prestatievelden voor de beoordeling van het presteren naar opgaven en ambities, hebben we dit waarderingsvelden genoemd. We hebben ervoor gekozen om dit toetsingskader niet meer aan te vullen met onderwerpen zoals die bij de start van het experiment zijn aangegeven. Dat betreft met name het uitgangspunt 'Het maatschappelijk presteren van Tiwos in relatie tot het netwerkpresteren en het lokale krachteveld'. Dit is geen expliciet onderdeel geweest van het toetsingskader en ook niet expliciet aan de orde gesteld in de gesprekken met de belanghebbenden.

Het resultaat is een eerste beeld van Tiwos, welke stakeholders betrokken worden bij het vaststellen van het toetsingskader en het toetsingskader in de vorm van waarderingsvelden.

## Onderzoeksfase

- Tiwos heeft een position paper opgesteld en aan de hand van de vragenlijst een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen.
- De prestatievelden zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten.
- Op basis van de position paper en ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met het bestuur, een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht, de concerncontroller, de manager vastgoed, de manager F&I, de senior beleidsadviseur en de gebiedsmanagers.
- In het organisatiewereldcafé ('wereldcafé-methodiek', voor deze gelegenheid omgedoopt tot organisatie wereldcafé) heeft de visitatiecommissie de oordelen gehoord van de medewerkers op de waarderingevelden. Het was een bijeenkomst van een dagdeel met 37 medewerkers uit de hele organisatie. Bij de bijeenkomst zijn ook de bestuurder en de projectleider van de visitatie van Tiwos aanwezig geweest.
- In het leefwereldcafé heeft de visitatiecommissie de oordelen gehoord van de externe belanghebbenden op de waarderingevelden. Het was een bijeenkomst van een dagdeel met 27 belanghebbenden uit de omgeving van Tiwos. Bij de bijeenkomst zijn ook de bestuurder en de projectleider van de visitatie van Tiwos aanwezig geweest. Aan alle tafels waaraan de gesprekken over de verschillende onderwerpen plaatsvonden notuleerde iemand van Tiwos. De tafelleiding was in handen van Pentascopel.
- De visitatiecommissie heeft over deze waarderingevelden aparte gesprekken gevoerd met de wethouder van de gemeente Tilburg en de Huurdersbelangenorganisatie.

## Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurders en de projectleider van de visitatie hebben gereageerd op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan de bestuurder en de Raad van Toezicht.

## 5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van Tiwos gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland beoordelingscriteria vastgesteld.

*Opgaven en ambities* De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven in het werkgebied (zoals vastgelegd in prestatieafspraken of beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie, samenwerkingsverbanden enzovoorts).

De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.

*Belanghebbenden* De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid.

*Vermogen* De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

*Governance* De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie zijn van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 5.0.

In het hoofdstuk presteren naar Opgaven en ambities zijn de volgende prestatievelden van belang.

**Huisvesting primaire doelgroep**

- Woningtoewijzing en doorstroming: beschikbaarheid woningen, passend toewijzen, tegengaan woonfraude, keuzevrijheid voor doelgroepen, wachtlijst/slaagkans, leegstand, maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren.
- Betaalbaarheid: huurprijsbeleid, kernvoorraad(beleid), overige woonlasten, aanpak huurachterstanden.

**Huisvesting bijzondere doelgroepen**

- Prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen:
  - o ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte
  - o bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking
  - o overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen

- Kwaliteit woningen en woningbeheer**
- Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding, conditie en onderhoudstoestand, differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau.
  - Kwaliteit dienstverlening.
  - Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels, beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen.

- (Des)investeringen in vastgoed**
- Nieuwbouw
  - Sloop, samenvoeging
  - Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)
  - Maatschappelijk vastgoed
  - Verkoop

- Kwaliteit van wijken en buurten**
- Leefbaarheid
  - Wijk- en buurt beheer
  - Aanpak overlast

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden zijn de volgende waarderingsvelden gebruikt. De belanghebbenden hebben deze bepaald en zij hebben hun oordeel hierop gegeven in het leefwereldcafé.

- Huisvesting kwetsbare doelgroepen**
- Dit waarderingsveld betreft de manier waarop Tiwos omgaat met het goed en duurzaam laten wonen van de groeiende groep kwetsbare mensen. De subthema's zijn:
- AMV 18+;
  - jongeren: contingentwoningen en alternatieve huisvesting;
  - maatwerk voor bijzondere doelgroepen;
  - buiten de kaders denken;
  - opkomen voor kwetsbare mensen;
  - huisvesten kwetsbare doelgroepen en het effect op wijken en bewoners;
  - begeleiding.

- Beschikbaarheid voldoende betaalbare woningen**
- 'Beschikbaarheid voldoende betaalbare woningen' betreft de omvang, ontwikkeling en toegankelijkheid van de (sociale) woningvoorraad. Evenals de woonoplossingen voor nu en straks. Met als subthema's:
- voldoende betaalbare, sociale woningen;
  - aandacht voor spoedzoekers;
  - meer sociale huurwoningen bouwen/doorgaan met bouwen;
  - snelheid om zaken voor elkaar te krijgen vergroten en zo sociale voorraad op peil houden;
  - betaalbaarheid (van woonlasten);
  - voldoende goedkope/betaalbare woningen;
  - omgaan met huurachterstanden;
  - armoede en meedoen.



## **Kwaliteit, duurzaamheid en onderhoud van woningen**

Dit waarderingsveld betreft de toestand en kwaliteit van de woningen en de wijken, verduurzaming en architectonische en stedenbouwkundige kwaliteit van de woningen. De subthema's zijn:

- Basiskwaliteit;
- bouwkundige conditie woning;
- onderhoud;
- omgaan met leefklimaat in woningen;
- bijdrage duurzaamheid.

## **Leefbaarheid in wijken**

'Leefbaarheid in wijken' betreft de manier waarop Tiwos haar invloed in de wijk inzet om de leefbaarheid te vergroten. Met als subthema's:

- omgang met verandering van samenstelling in wijken (verpaupering Torenbuurt);
- leefbaarheid focuswijken;
- aandacht voor criminaliteit en ondermijning;
- weten wat er in een buurt speelt;
- zichtbaar in de wijk;
- contacten in de buurt;
- participeren in wijknetwerken;
- invloed van mensen op de leefbaarheid;
- veiligheid;
- sturen op eigen verantwoordelijkheid bewoners.

## **Samenwerking met partners**

'Samenwerking met partners' betreft de samenwerking met alle partners uit de omgeving (huurders, gemeente, collega corporaties, bouwbedrijven, zorg- en welzijnsorganisaties, etc.) op beleids- en uitvoeringsniveau. De subthema's zijn:

- op beleidsniveau samenwerken;
- op uitvoeringsniveau samenwerken;
- als partners in de wijken optrekken om problemen aan te pakken;
- rol Tiwos bij tot standkoming van woningvoorraad;
- meedenken
- samenwerking tussen corporaties, zorgpartijen en gemeente;
- samenwerking met partners;
- samenwerking met bewoners;
- samenwerking met belangenvertegenwoordiging huurders.

## **Communicatie en toegankelijkheid**

Dit waarderingsveld kent de volgende subthema's:

- duidelijkheid;
- luisterend oor;
- fysieke bereikbaarheid (openingstijden, aanwezigheid in de wijken);
- aanwezig zijn in wijken/weten wat er speelt in de wijken;
- laagdrempelig;
- betrokkenheid;
- dichtbij de burgers;
- heldere communicatie met (toekomstige) huurders;
- meedenken in oplossingen;
- overleggen;
- openheid;
- zorgvuldigheid;
- bereikbaarheid buurtbeheerder en leefbaarheidsconsulenten;
- tevredenheid ondanks het antwoord dat is gegeven.

## **Beleid beïnvloeding en huurderstevredenheid**

Dit waarderingsveld heeft betrekking op invloed op het beleid door belanghebbenden en de mate van huurderstevredenheid. De subthema's zijn:

- huurders serieus nemen;

- keuzes maken;
- snelheid van besluitvorming;
- langer vooruit kijken samen met partners;
- invloed HBO;
- meedenken van partners (meerjarenbeleid);
- gebruik informatie van bewoners;
- ondersteuning bewonersinitiatieven;
- huurderstevredenheid.

## **Positionering en typering Tiwos**

'Positionering en typering Tiwos' betreft de rol van Tiwos in het Tilburgse woonlandschap en hoe ze deze vorm geeft. De subthema's zijn:

- als sociale corporatie opereren;
- taakopvatting ten aanzien van participatie(samenleving);
- afbakening rol;
- sociaal denken/sociaal betrokken;
- enthousiaste, prettige en betrokken medewerkers;
- open staan;
- korte lijnen;
- professioneel;
- verschil maken, maatwerk leveren;
- initiatief nemen;
- creativiteit en ondernemendheid t.a.v. wettelijke regels en beperkingen;
- staan naast onze bewoners;
- dicht bij;
- klantvriendelijkheid;
- kennis in huis hebben;
- doen wat je zegt en zeggen wat je doet.

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- Tiwos heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) en een organisatiedialoog is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en het leefwereld café;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van Tiwos naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

## Bijlage 8 Wijze van beoordeling

### De scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 in deel II worden de scores nader onderbouwd.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de prestatievelden en waarderingsvelden geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

### De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

De belanghebbenden en Tiwos hebben in de vragenlijst, de wereldcafé's en de gesprekken oordelen gegeven op basis van schoolcijfers (de eerste twee kolommen van onderstaande tabel). De oordelen van de visitatiecommissie zijn ook in schoolcijfers en waar mogelijk gebaseerd op de kwantitatieve prestaties (volgens de kolommen 3 en 4). De indeling is als volgt.

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

### Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en wereldcafé's gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.