



Visitatierapport

WonenBrebung

2012 - 2015



Utrecht, 31 maart 2016

Colofon

Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE Utrecht
E: w.dewater@raeflex.nl
W: www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer ing. C. Hobo (voorzitter)
De heer drs. A.H. Grashof
De heer dr. J.S.C.M. Hoekstra (secretaris)

Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 290 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Visitaties waren tussen 2007 en halverwege 2015 verplicht voor leden van Aedes. Sinds de invoering van de nieuwe Woningwet op 1 juli 2015 zijn alle woningcorporaties verplicht zich iedere vier jaar te laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau.

In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording.

Wij zien visitatie als een belangrijk verantwoordingsinstrument voor corporaties. Daarnaast is het een leerinstrument. Een externe commissie beoordeelt de prestaties, het vermogensbeheer en de governance en geeft verbeterpunten mee. Wij zijn blij dat de nieuwe visitatiemethodiek meer aandacht vraagt voor reflectie op de prestaties en verbetermogelijkheden. Zo doet de commissie verbetersuggesties, maar krijgen ook belanghebbenden ruimte om tijdens de visitatiegesprekken adviezen mee te geven. Zo krijgen visitatierapporten een duidelijk toekomstgerichte functie. Ook juicht Raeflex de meer prominente rol van huurders(organisaties) tijdens de visitatiegesprekken toe. Zij moeten volgens de nieuwe visitatiemethodiek altijd face-to-face spreken met de commissie. Dit is een werkwijze die Raeflex al langer hanteerde en die nu formeel is voorgeschreven.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 5.0. Wij feliciteren WonenBregburg met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte vertrouwen wij erop dat ook de belanghebbenden van WonenBregburg zich herkennen in het rapport en kritische sparringpartners zijn en blijven voor de corporatie.

Vanuit Raeflex willen wij iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk danken!

Wilma de Water
directeur

Inhoud

Voorwoord	3
Inhoud	5
Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	7
A Recensie	9
B Scorekaart	15
C Samenvatting	17
D Reactie WonenBreborg	19
Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief	23
1 Visitatie bij WonenBreborg	25
1.1 Schets WonenBreborg	26
1.2 Werkgebied WonenBreborg	26
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	27
2.1 Beschrijving van de opgaven	27
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	30
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	31
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	36
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	37
2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	37
2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	38
3 Presteren volgens Belanghebbenden	39
3.1 De belanghebbenden van WonenBreborg	39
3.2 Beoordeling belanghebbenden	41
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	42
3.4 Conclusies en motivatie	43
4 Presteren naar Vermogen	51
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	51
4.2 Conclusies en motivatie	52
5 Governance	55
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	55
5.2 Conclusies en motivatie	56
Deel 3 Bijlagen bij het rapport	63
Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen	65
Bijlage 2 Curricula vitae	69
Bijlage 3 Bronnenlijst	77
Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen	79
Bijlage 5 Prestatietabel	81
Bijlage 6 Meetschaal	87
Bijlage 7 Checklist Governancecode	89
Bijlage 8 Position paper	99

Deel 1

Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort



Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

A Recensie

Terugblik op vorige visitatie

WonenBreburch is in 2012 gevisiteerd over de periode 2008 tot en met 2011. De corporatie scoorde toen ruim voldoende op alle perspectieven van de visitatiemethodiek. De toenmalige visitatiecommissie adviseerde om meer focus aan te brengen in wat de corporatie wel en niet doet en de 'branding en marketing' van de organisatie te versterken. Ook beval de commissie aan de communicatie tussen de directie en de werkvloer te verbeteren, voor meer samenhang te zorgen tussen de ondernemingsplannen van de vestiging Tilburg en de vestiging Breda en meer uniformiteit in de wijze van rapporteren aan te brengen.

De meeste van deze verbeterpunten zijn goed opgepakt. WonenBreburch heeft, mede ingegeven door de veranderde beleidscontext en de gewijzigde financiële omstandigheden, meer focus aangebracht in haar beleid. Daarnaast is de werkorganisatie anders vormgegeven (centrale aansturing, werken vanuit één ondernemingsplan) waardoor de verschillen tussen vestigingen Tilburg en Breda zijn weggevalen en de corporatie echt als één geheel is gaan functioneren.

WonenBreburch heeft tijdens periode 2012 tot en met 2015 ruim voldoende tot goed maatschappelijk gepresteerd. De oordelen zijn op alle perspectieven van de visitatiemethodiek hoger dan vier jaar geleden. Gezien de turbulente externe context (economische crisis, veel wijzigingen in het overheidsbeleid ten aanzien van woningcorporaties) en de interne transitie (afslanking en hervorming van de werkorganisatie, bestuurswisselingen) is dit een knappe prestatie.

Resultaten visitatie 2012-2015

Betrokken, duidelijke en professionele corporatie

Het bestuur van WonenBreburch geeft in de position paper (zie bijlage 8) aan dat betrokkenheid, duidelijkheid en vakmanschap de kernwaarden van de corporatie zijn. WonenBreburch wordt in deze paper omschreven als een degelijke onderneming die bij de kern is gebleven en die bekend staat als een goede samenwerker met het volkshuisvestingshart op de juiste plaats. Dit beeld wordt duidelijk herkend door de belanghebbenden. WonenBreburch staat bekend als een grote en professionele organisatie die een goede bijdrage levert aan het wonen en geen 'gekke dingen doet'. De goede reputatie van WonenBreburch blijkt ook uit de Building Business Reputatiemonitor, waarin de corporatie stevast een hoge score behaalt. In 2014 werd zelfs de eerste plek van deze ranking bereikt.

De gemeenten en de huurdersvertegenwoordigers zijn tevreden over de samenwerking met WonenBreburg en de invloed die ze op het corporatiebeleid hebben. Dit geldt over het algemeen ook voor de overige belanghebbenden (zorg- en welzijnspartijen, onderwijsinstellingen en collega-corporaties), hoewel sommige van deze belanghebbenden constateren dat de besluitvorming (veel bureaucratie) en interne communicatie van de corporatie nog voor verbetering vatbaar zijn.

Organisatorisch transitietraject vanaf 2013

WonenBreburg heeft tijdens de afgelopen vier jaar een groot aantal veranderingen ondergaan. Vanaf 2013 is het meerjarenbeleidsplan 2013-2016, getiteld '*Continuïteit en Idealen*' van kracht. In dit beleidsplan wordt een aantal duidelijke keuzes gemaakt en worden de ambities op het vlak van nieuwbouw en herstructurering naar beneden toe bijgesteld. Toch blijft de relatief brede focus die WonenBreburg van oudsher heeft bestaan. WonenBreburg wil meer zijn dan alleen een vastgoedbeheerder en is ook actief op het vlak van wijkontwikkeling, maatschappelijke participatie en leefbaarheid. Volgtijdelijk aan het meerjarenbeleidsplan is een hervormingsplan opgesteld dat tot doel heeft om de werkorganisatie efficiënter en effectiever in te richten. Belangrijke elementen van dit hervormingsplan zijn een personeelsreductie van 15 procent en een meer efficiënte dienstverlening aan huurders. Verder vervangt WonenBreburg de geografische indeling van de organisatie door een procesgerichte indeling, waardoor de voorheen min of meer zelfstandige vestigingen Tilburg en Breda worden opgeheven. De kantoren blijven wel bestaan, maar zijn nu echt onderdeel van één en dezelfde organisatie. Tot slot probeert de corporatie om de bedrijfscultuur en de bedrijfsprocessen zodanig te hervormen en te optimaliseren dat er een zogenaamde *High Performance Organisation* (HPO) ontstaat. De ingezette hervorming, die nog doorloopt tot eind 2016, is tot op heden op betrekkelijk vloeiende wijze verlopen. Terwijl er aanzienlijke kostenbesparingen zijn gerealiseerd, leveren de primaire bedrijfsprocessen nog steeds de gewenste output op. Zo is de klanttevredenheid op een stabiel, relatief hoog niveau gebleven.

Van een tweehoofdig naar een driehoofdig bestuur

Aan het begin van de periode 2012 tot en met 2015 had WonenBreburg een tweehoofdig bestuur, waarbij één van de bestuurders primair verantwoordelijk was voor de vestiging Tilburg, terwijl de andere de verantwoordelijkheid had over de vestiging Breda. Eind 2013 verliet één van de twee bestuurders de corporatie en bleef er nog één bestuurder over. In het vierde kwartaal van 2014 ging deze bestuurder met pensioen en werden de drie directeurs van WonenBreburg tijdelijk belast met het dagelijks bestuur van de corporatie. In 2015 wijzigde de topstructuur van WonenBreburg. Twee voormalig directeurs groeiden door naar een directeur-bestuurdersfunctie. Daarnaast werd er extern een voorzitter van van het bestuur aangetrokken. De RvC is van mening dat een driehoofdig bestuur voorziet in *checks and balances* die passen bij een organisatie met de omvang en complexiteit van WonenBreburg.

Sleutelrol binnen het werkgebied

In de gemeente Breda, maar in nog sterkere mate in de gemeente Tilburg, is WonenBreburg de grootste corporatie van de stad. WonenBreburg heeft daardoor vaak een leidende positie gehad binnen het woonbeleid van beide steden. Daarnaast speelt WonenBreburg een prominente rol in landelijke en regionale netwerken.

De corporatie is lid van het Kennisplatform Corpovenista (een samenwerkingsverband van stedelijke woningcorporaties) en neemt deel in het netwerkprogramma 'Wat werkt in de wijk' van Platform 31. Op regionaal niveau is WonenBreborg actief geweest binnen het samenwerkingsverband Futura (het kantoor van Futura was gehuisvest in één van de Tilburgse kantoren van WonenBreborg) dat tot 2015 heeft bestaan. Ook binnen het recent gestarte regionale samenwerkingsverband Lente heeft WonenBreborg een actieve rol.

Belangenhebbenden nieuwsgierig naar toekomstige rol WonenBreborg

De belanghebbenden zijn over het algemeen behoorlijk tevreden over de wijze waarop ze met WonenBreborg samenwerken. Deze samenwerking verloopt in de gemeente Tilburg (intensieve contacten, ook veel informeel overleg) op iets andere wijze dan in gemeente Breda (relatief iets minder intensieve contacten, vooral formeel overleg) maar functioneert in beide gemeenten adequaat. De belanghebbenden constateren dat WonenBreborg in de tweede helft van de visitatieperiode wat minder zichtbaar is geworden, als gevolg van de interne hervormingen en de bestuurswisselingen. Dit leidt tot vragen. Wat kunnen de belanghebbenden in de toekomst van WonenBreborg verwachten? In hoeverre wijkt de visie van het nieuwe bestuur af van die van het oude bestuur? Welke bestuursleden zijn aanspreekbaar voor welke onderwerpen?

Governance en financiën goed op orde

De governance van WonenBreborg zit goed in elkaar. Er is sprake van een sluitende PDCA-cyclus waarin met name de monitoring zeer sterk ontwikkeld is. Het interne toezicht functioneert goed en maakt gebruik van een passend en professioneel toetsings- en controle-instrumentarium. De financiële positie van WonenBreborg is onder druk komen te staan als gevolg van gestegen afdrachten aan de overheid (verhuurdersheffing, Vestia-heffing) en de overname van investeringsprojecten van de noodlijdende woningcorporatie Laurentius. Dit gebeurde juist in een periode waarin de corporatie veel investeerde in nieuwbouw (eerste helft van de visitatieperiode). WonenBreborg heeft hier tijdig op geanticipeerd door scherpere keuzes te maken, zijn ambities op onderdelen te verlagen en een hervormingsplan voor de interne organisatie op te stellen. Het financiële sturingskader dat WonenBreborg vanaf 2014 hanteert bevat strenge normen (strenger dan de WSW-normen), waardoor de financiële continuïteit van de corporatie extra gewaarborgd is. De vermogensinzet wordt goed afgewogen en onderbouwd.

Sterke punten

- + Professionele organisatie met een goed imago;
- + Goed ontwikkelde PDCA-cyclus;
- + Goed overleg met de huurdersvertegenwoordigers en gemeenten;
- + Hoogwaardig governance-instrumentarium en goed ontwikkeld intern toezicht;
- + Belangrijk binnen landelijke netwerken en sleutelrol binnen het werkgebied.

Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie is van mening dat WonenBreborg goede prestaties levert. De belangrijkste aanbeveling is dan ook om door te gaan op de ingeslagen weg. Niettemin zijn er op onderdelen verdere verbeteringen mogelijk die ervoor kunnen zorgen dat WonenBreborg doorgroeit *naar het niveau van een excellent functionerende corporatie*.

Tegen deze achtergrond formuleert de commissie hieronder een beleidsagenda:

Ontwikkel een nieuw ondernemingsplan en haal contacten met belanghebbenden aan
Om meerdere redenen is WonenBreborg duidelijk toe aan een nieuw ondernemingsplan. In de eerste plaats heeft het betaalbaarheidsakkoord met de huurdersvertegenwoordigers ervoor gezorgd dat de kaders van het vigerende ondernemingsplan niet meer volledig actueel zijn. Ten tweede is er recent een nieuw bestuur aangetreden. Tot slot loopt de termijn van het vigerende meerjarenbeleidsplan eind 2016 af. Verschillende belanghebbenden hebben tijdens de visitatiegesprekken aangegeven benieuwd te zijn naar de visie van dit nieuwe bestuur. Ze hebben behoefte aan 'bestuurlijke interesse' vanuit WonenBreborg. De commissie adviseert daarom om in 2016 een nieuw ondernemingsplan voor te bereiden en in het kader hiervan de belanghebbenden te consulteren¹. Dit proces zou het karakter kunnen krijgen van een open dialoog waarbij partijen duidelijk uitspreken wat ze wel en niet van elkaar verwachten. Ten aanzien van het nieuw op te stellen ondernemingsplan doet de commissie verder de volgende suggesties:

- Geef richting de gemeenten Tilburg en Breda duidelijk aan wat WonenBreborg specifiek in elk van deze beide steden wil gaan doen (in aanvulling op wat er al vastligt in de prestatieafspraken);
- Geef naar buiten toe duidelijk aan welke bestuurder voor welk onderwerp aanspreekbaar is.

Ga door met de ingezette professionalisering

In 2013 is WonenBreborg gestart met een hervorming en professionalisering van de werkorganisatie. Dit proces is tot op heden succesvol verlopen: er zijn aanzienlijke besparingen gerealiseerd en ook de klanttevredenheid is niet aangetast. De commissie adviseert dan ook om het ingezette hervormingspad richting een excellente organisatie te blijven volgen. Binnen het hervormingstraject kan WonenBreborg specifiek aandacht schenken aan verbetering van de interne communicatie, het geven van meer mandaat aan medewerkers lager in de organisatie en ontbureaucratisering. Juist op deze aspecten valt er namelijk nog winst te behalen.

¹ Dit is met name relevant voor de belanghebbenden uit de zorg- en welzijnssector en de onderwijssector. Met de huurdersvertegenwoordigers staat WonenBreborg sowieso voortdurend in dialoog, terwijl er met de beide gemeenten net nieuwe prestatieafspraken zijn afgesloten. Niettemin spreekt het vanzelf dat ook de huurdersvertegenwoordigers en de gemeenten bij het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan betrokken dienen te worden.

Koester de goede relatie met de huurdersraad en probeer deze raad te versterken

WonenBregburg heeft een goede relatie met zijn huurdersraad (SHW) en heeft samen met deze raad een passend betaalbaarheidsbeleid ontwikkeld (betaalbaarheidsakkoord). De commissie adviseert WonenBregburg om de goede relatie met de huurdersraad te koesteren. Een verdere versterking van de huurdersraad kan ervoor zorgen dat deze raad nog effectiever gaat acteren in de interne en externe overleggen.

Blijf investeren in kennisontwikkeling en kennisdeling

WonenBregburg is een grote en professionele organisatie met veel volkshuisvestelijke expertise. Deze expertise kan ook voor andere woningcorporaties relevant zijn. In de visitatieperiode heeft WonenBregburg veel geïnvesteerd in kennisdeling en kennisuitwisseling, bijvoorbeeld via Futura, Corpovenista en Platform 31. Hierbij is veel aandacht besteed aan (het meten van) het maatschappelijk rendement van investeringen van woningcorporaties. De commissie adviseert om hier in de toekomst onverminderd mee door te gaan. Dit zal de volkshuisvestingssector in Nederland als geheel ten goede komen.

Neem de verbeter suggesties van de belanghebbenden serieus

Tijdens de visitatiegesprekken hebben de belanghebbenden een groot aantal verbeter suggesties gedaan (zie hoofdstuk 3). Sommige van deze suggesties zijn vrij algemeen van aard, andere zijn meer specifiek. De commissie beveelt WonenBregburg aan om de verbeter suggesties van de belanghebbenden serieus te bekijken en de opvolging ervan zoveel mogelijk in overweging te nemen. Ook deze verbeter suggesties kunnen ertoe bijdragen dat WonenBregburg zich verder ontwikkelt tot excellente organisatie.

B Scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal*)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
Presteren naar Opgaven en Ambities 7.9									
Prestaties in het licht van de opgaven	8.0	7.0	8.0	8.0	8.0		7.8	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							8.0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden 7.4									
Prestaties	7.8	7.7	7.6	7.2	7.8		7.6	50%	
Relatie en communicatie							7.1	25%	
Invloed op beleid							7.4	25%	
Presteren naar Vermogen 7.7									
Financiële continuïteit							7.0	30%	
Doelmatigheid							8.0	30%	
Vermogensinzet							8.0	40%	
Governance 7.9									
Besturing	Plan					7.5	8.2	33%	
	Check					9.0			
	Act					8.0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					8.0	8.0	33%	
	Toetsingskader					8.0			
	Toepassing Governancecode					8.0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					7.0	7.5	33%	
	Openbare verantwoording					8.0			
1 Huisvesting van de primaire doelgroep						4 (Des)investeringen in vastgoed			
2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen						5 Kwaliteit van wijken en buurten			
3 Kwaliteit van de woningen en woningbeheer						6 Overige/andere prestaties			

C Samenvatting

Visitatie WonenBreburch

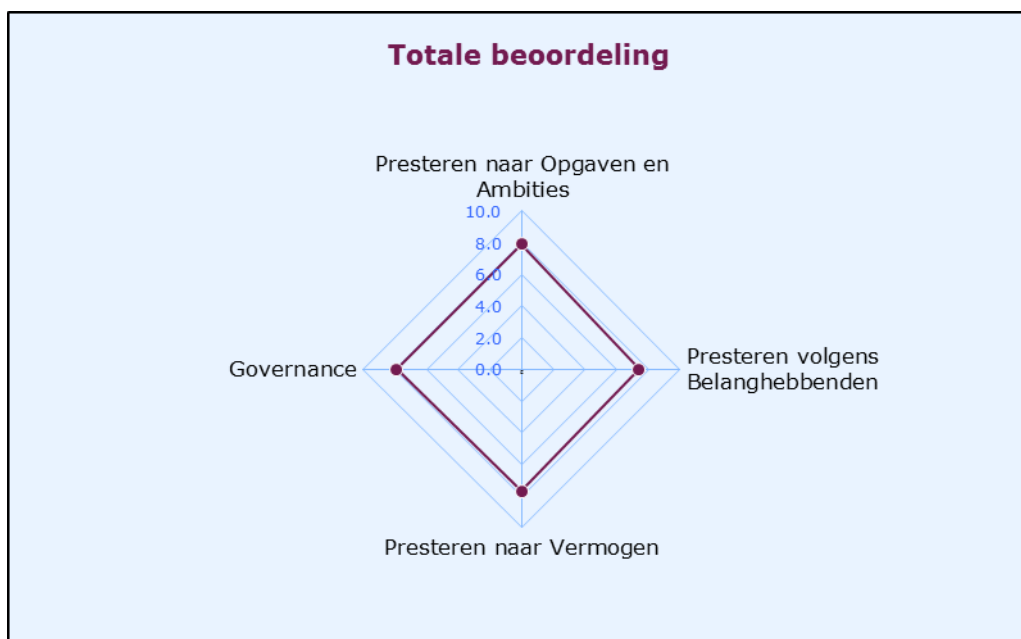
Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen december 2015 en maart 2016.

Korte schets WonenBreburch

WonenBreburch is opgericht in 2003. De corporatie is voortgekomen uit meerdere fusies tussen Bredase en Tilburgse corporaties. Woningcorporatie WonenBreburch beheert ruim 27.000 woningen en heeft bezit in de gemeenten Tilburg (ruim 18.000 woningen) en Breda (ruim 9.000 woningen). De belangrijkste belanghebbenden van WonenBreburch zijn deze twee gemeenten en de Stichting Huurdersbelangen WonenBreburch (SHW). WonenBreburch heeft voor 325,6 fte personeel in dienst (cijfers voor eind 2015). De leiding van de corporatie berust bij een driehoofdige raad van bestuur. De raad van commissarissen bestaat uit zes leden van wie er twee op voordracht van de huurders benoemd zijn.

Raeflex stelt vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie. WonenBreburch krijgt daarentegen juist een hoger cijfer dan in de vorige visitatie. Dit impliceert dat de corporatie in de afgelopen vier jaar duidelijk beter is gaan presteren.

Beoordelingen WonenBreburch



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,9
Presteren volgens Belanghebbenden	7,4
Presteren naar Vermogen	7,7
Governance	7,9

De commissie constateert dat WonenBreborg ruim voldoende tot goed maatschappelijk presteert. Op alle perspectieven van de visitatiemethodiek liggen de cijfers tussen de 7 (ruim voldoende) en de 8 (goed). Op de perspectieven 'Presteren naar Opgaven en Ambities' en 'Governance' behaalt de corporatie de hoogste scores (7,9). Hieronder volgt per prestatieveld een toelichting op de beoordeling.

Presteren naar Opgaven en Ambities

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een 7,9. WonenBreborg levert goede prestaties voor wat betreft de huisvesting van de primaire doelgroep (8), de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer (8), de (des)investeringen in vastgoed (8) en de 'kwaliteit van wijken en buurten' (8). De prestaties in het prestatieveld 'huisvesting van bijzondere doelgroepen' zijn als ruim voldoende (7) beoordeeld. De eigen ambities van WonenBreborg staan duidelijk omschreven in het meerjarenbeleidsplan en de jaarlijkse kadernota's. Op dit moment bereidt de corporatie een nieuw ondernemingsplan voor.

7,9

Presteren volgens Belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen WonenBreborg met een 7,4. Voor alle vijf de prestatievelden liggen de gemiddelde beoordelingen tussen de 7 en de 8, waarbij de gemeente en de huurdersvertegenwoordigers gemiddeld genomen iets hogere beoordelingen geven dan de overige belanghebbenden (zorg- en welzijnspartijen, onderwijsinstellingen). Sommige van deze overige belanghebbenden zouden graag zien dat WonenBreborg wat meer bestuurlijke interesse in hen toont.

7,4

Presteren naar Vermogen

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 7,7. In de tweede helft van de visitatieperiode is WonenBreborg erin geslaagd om negatieve trends in de financiële ratio's met pijn voor de eigen organisatie om te buigen in een positieve ontwikkeling. De corporatie voert een solide financieel beleid en werkt met een duidelijk financieel beleidskader dat strenger is dan de WSW-normen. De vermogensinzet wordt op goede wijze onderbouwd en afgewogen.

7,7

Governance

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 7,9. De governance van WonenBreborg zit doordacht in elkaar. Er is sprake van een sluitende PDCA-cyclus waarin met name de monitoring zeer sterk ontwikkeld is. Het interne toezicht functioneert goed en maakt gebruik van een passend en professioneel toetsings- en controle-instrumentarium.

7,9

D Reactie WonenBreborg

Reactie WonenBreborg op het visitatierapport



Aan de leden van de visitatiecommissie
De heer Kees Hobo
De heer Alex Grashof
De heer Joris Hoekstra

▪ *datum* 24 maart 2016 ▪ *uw kenmerk* ▪ *ons kenmerk* D116052 ▪ *bijlage(n)*
▪ *onderwerp* Reactie bestuur en rvc op visitatierapport ▪ *telefoonnr./behandeld door*

Geachte leden van de visitatiecommissie,

Wij herkennen ons in het beeld dat door de visitatiecommissie over WonenBreborg over de afgelopen vier jaar is geschetst. En, we zijn er trots op! Een mooie score en verbetering ten opzichte van de vorige visitatie. Tevens een mooie erkenning voor de inspanningen van onze organisatie en medewerkers om onze maatschappelijke rol en positie maximaal te vervullen.

Het statement dat wij een goede invulling geven aan de volkshuisvestelijke opgave is een compliment. Dit compliment sluit aan bij een eerder compliment gegeven door de Reputatiemonitor van woningcorporaties in 2014: "een degelijke onderneming die bij de kern is gebleven en die bekend staat als een goede samenwerker met het volkshuisvestelijk hart op de juiste plaats".

Leefbaarheid en betaalbaarheid

Onze inspanningen op het gebied van de kwaliteit van woningen en het woningbeheer heeft de commissie herkend, evenals onze prestaties die als 'indrukwekkend' zijn benoemd op het vlak van wijkbeheer en leefbaarheid. Dit laatste danken wij aan de grote inzet en betrokkenheid van onze medewerkers in de wijken.

We legden onze focus al in een vroeg stadium op de betaalbaarheidsproblematiek (eind 2014). Open debatten met onze huurdersvertegenwoordiging waren het gevolg en het 'betaalbaarheidsakkoord' was een feit. Dit akkoord landde uiteindelijk in de prestatieafspraken met de gemeenten Tilburg en Breda, waarmee werk gemaakt werd van de beschikbaarheid van kwalitatief goede woningen die voor de verschillende doelgroepen betaalbaar zijn en blijven.

Bezoekadres

Prof. de Moorplein 521
5037 DR Tilburg

Postadres

Postbus 409
5000 AK Tilburg

☎ (013) 539 99 11

🌐 www.wonenbreborg.nl

KvK 20067125

Bankrekeningnummer
NL82BNGH0285038907

Organisatie en governance

De afgelopen jaren hebben we hard gewerkt aan het verbeteren van de efficiency en het verlagen van de bedrijfslasten. Onze leidraad is een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering en dit heeft zijn vruchten afgeworpen. Van de wijze waarop wij onze vorderingen op volkshuisvestelijk, financieel en bedrijfsvoeringsaspecten monitoren, was de visitatiecommissie onder de indruk.

De manier waarop de raad van commissarissen zijn taak vervuld heeft is eveneens van complimenten voorzien. Die nemen wij dankbaar in ontvangst. De raad is met de commissie van mening dat WonenBreburch de belanghebbenden in voldoende mate betreft bij de beleidsvorming en dialoog voert over de uitvoering van beleid.

Morgen beter wat vandaag goed gaat

Continu verbeteren is één van de belangrijke pijlers om door te groeien naar een High Performance Organisation. De verbeteruggesties - die staan ook in het visitatierapport - zijn dan ook zeer welkom en zullen omgezet worden in concrete acties om de verbeteringen waar te maken. We hebben het tij hierin mee. Als nieuw bestuur staan wij aan de vooravond van een nieuw ondernemingsplan. Wij zullen - in dialoog met de belanghouders - onze plannen verder uitwerken. Uiteraard checken wij bij onze stakeholders of zij ook van mening zijn dat de verbeteringen zichtbaar en merkbaar zijn in de praktijk van alledag.

Onze focus blijft de komende jaren liggen op maximaal bijdragen aan de betaalbaarheid van het wonen. Samen met onze huurdersorganisaties blijven wij zoeken naar mogelijkheden om op dit punt verder te verbeteren. Wij realiseren ons heel goed dat ook het aspect van duurzaamheid in dit licht gezien moet worden. Ook hier ligt voor WonenBreburch nog een opgave. Tenslotte blijkt in de praktijk dat veel van onze huurders op allerlei manieren ondersteuning en hulp nodig hebben. Onze maatschappelijke partners kunnen op dat vlak veel doen. Wij zullen daarom nadrukkelijk met hen het gesprek aan blijven gaan over hoe wij samen oplossingen kunnen bieden.

Wat goed is kan altijd beter. Het visitatierapport geeft ons handvatten voor deze verdere verbeteringen, we leggen de lat dan ook hoog de komende vier jaar!

Wij danken al onze samenwerkingspartners en vooral onze huurdersorganisaties en de gemeenten Tilburg en Breda voor hun inzet en betrokkenheid in de afgelopen vier

jaar. Zonder hen hadden we onze ambities voor de volkshuisvesting niet kunnen volbrengen.

Ir. J. Pars, voorzitter bestuur



Mr. H.J. Touw, voorzitter raad van commissarissen



Drs. L.J. Schuld, directeur-bestuurder



Drs. A.A. Zwierstra, directeur-bestuurder



A photograph of a modern multi-story apartment building. The building features a mix of colors: a blue section on the left, a light beige section in the middle, and a light green section on the right. Each floor has a balcony with a metal railing and a white privacy screen. The balconies are decorated with plants and laundry. The building is set against a blue sky with some clouds, and green leaves of trees are visible in the top corners.

Deel 2

**Toelichting op de beoordelingen,
per perspectief**

Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

1 Visitatie bij WonenBreborg

In oktober 2015 heeft WonenBreborg te Tilburg opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is verricht op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen december 2015 en maart 2016. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 14 en 15 december 2015. Voorafgaand aan de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper toegestuurd aan de belanghebbenden waar de commissie mee gesproken heeft.

De visitatiecommissie bestond uit de heer ing. C. Hobo (voorzitter), de heer drs. A.H. Grashof en de heer dr. J.S.C.M. Hoekstra (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren wil woningcorporatie WonenBreborg de resultaten van de visitatie gebruiken als input voor zijn nieuwe ondernemingsplan. Na bestudering van de door WonenBreborg verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan WonenBreborg, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport, ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

De visitatie betreft de periode 2012 tot en met 2015.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2011/2012 en nu niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie. WonenBreborg krijgt daarentegen juist een hoger cijfer dan in de vorige visitatie. Dit impliceert dat de corporatie in de afgelopen vier jaar duidelijk beter is gaan presteren.

1.1 Schets WonenBreborg

WonenBreborg is opgericht in 2003. De corporatie is voortgekomen uit meerdere fusies tussen Bredase en Tilburgse woningcorporaties. Woningcorporatie WonenBreborg beheert ruim 27.000 woningen en heeft bezit in de gemeenten Tilburg (ruim 18.000 woningen) en Breda (ruim 9.000 woningen). De belangrijkste belanghebbenden van WonenBreborg zijn deze twee gemeenten en de Stichting Huurdersbelangen WonenBreborg (SHW). WonenBreborg heeft voor 325,6 fte personeel in dienst (cijfers voor eind 2015). De leiding van de corporatie berust bij een driehoofdige raad van bestuur. De Raad van Commissarissen bestaat uit zes leden van wie er twee op voordracht van de huurders benoemd zijn.

1.2 Werkgebied WonenBreborg

WonenBreborg is werkzaam in de gemeenten Tilburg (211.000 inwoners) en Breda (180.000 inwoners). Dit betekent dat de corporatie actief is in een overwegend stedelijke omgeving. De Autoriteit woningcorporaties (Aw), die is ondergebracht bij de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT), classificeert deze corporatie in categorie 4: middelgrote en kleine herstructureringscorporaties (binnen deze groep behoort WonenBreborg wel tot de grootste corporaties). De referentiegroep waarmee WonenBreborg wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie (in totaal betreft dit 49 corporaties).

2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van WonenBreburch in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. Anderzijds beoordeelt de commissie of WonenBreburch eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd, en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

2.1 Beschrijving van de opgaven

Opgaven in de gemeenten Tilburg en Breda

Tilburg

Het grootste deel van de visitatieperiode was de woonvisie *Samen vernieuwen: naar een nieuwe balans 2011-2014* van kracht in de gemeente Tilburg. Deze woonvisie had de volgende drie speerpunten:

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

De ambities uit de Tilburgse woonvisie zijn vertaald in de prestatieafspraken *Woonconvenant 2010-2015*. Deze prestatieafspraken, die zijn ondertekend door de gemeente Tilburg, de woningcorporaties Tiwos, TBV Wonen, 't Heem en WonenBreburch en het Stedelijk Bewoners Overleg Tilburg (huurdersvertegenwoordigers) beslaan de volgende vier terreinen:

1. Woonlasten, woningvoorraad en betaalbaarheid
2. Keuzevrijheid en differentiatie
3. Sociale stijging
4. Participatie en zeggenschap

Elk van deze vier ambities is vertaald in meer concrete doelstellingen en afspraken voor de periode 2010 t/m 2014. In het convenant wordt overigens geen onderscheid gemaakt naar de afzonderlijke Tilburgse corporaties. De Tilburgse corporaties maken in onderling overleg nadere afspraken over de bijdrage die elke corporatie gaat leveren.

In 2015 heeft de gemeente Tilburg een nieuwe woonvisie opgesteld. De opgaven in deze woonvisie vallen in vier thema's uiteen:

1. Aantrekkelijkheid: woningen en woonomgeving aantrekkelijk;
2. Betaalbaarheid: voor iedereen een betaalbare woning;
3. Duurzaamheid: stip op de horizon: alle woningen energieneutraal;
4. Zelfredzaamheid: mensen moeten zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen.

Deze vier thema's liggen in het verlengde van de drie speerpunten uit de Woonvisie 2011-2014. Wel krijgt de bestaande woningvoorraad nog meer aandacht dan voorheen en zijn de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende partijen in de zorg- en welzijnssector inmiddels ingrijpend gewijzigd.

De nieuwe Tilburgse woonvisie is vertaald in nieuwe prestatieafspraken: *Convenant Wonen Tilburg 2015-2020*. Dit convenant is in juni 2015 ondertekend door gemeente, corporaties en huurdersorganisaties en dekt alleen het laatste jaar van de visitatieperiode af.

Breda

In de eerste drie jaar van de visitatieperiode was in de gemeente Breda de woonagenda 2011-2014 van kracht. Deze woonagenda gaat in op de volgende tien thema's:

1. Regionale afstemming
2. Afwegingskader voor sloop
3. Collectief en particulier opdrachtgeverschap
4. Wonen boven winkels
5. Wonen in kantoren
6. Studentenhuisvesting
7. Kansen voor wonen en zorg
8. Doorstroming
9. Vermindering woonlasten
10. Arbeidsmigranten

De woonagenda 2011-2014 vormde, samen met enkele andere beleidsdocumenten, de onderlegger voor de prestatieafspraken tussen de gemeente Breda en de corporaties die in deze gemeente actief zijn: *Herijkte alliantie 2011 t/m 2014*.

In 2013 is de woonagenda geëvalueerd en werd geconstateerd dat de agenda onvoldoende antwoord geeft op recente ontwikkelingen. Eind 2013 heeft de gemeente Breda daarom een nieuwe woonvisie gelanceerd getiteld *Wonen in een dynamische tijd*. In vergelijking met de woonagenda legt deze nieuwe woonvisie nog meer nadruk op het voorkomen van woonlastenproblemen. In het voorjaar van 2015 is de woonvisie vertaald in nieuwe prestatieafspraken: *Alliantie 2015 t/m 2018*. Deze afspraken zijn ondertekend door de gemeente Breda, AlleeWonen, Laurentius, WonenBredburg en de gezamenlijke huurderskoepels Breda.

Landelijk Energieconvenant

De woningcorporaties, verenigd in Aedes, hebben in het 'Antwoord aan de Samenleving' de ambitie uitgesproken om 20 procent te besparen op het totale gasverbruik in de bestaande sociale huurwoningenvoorraad in de periode 2008-2018.

Aedes en de Woonbond beogen met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33 procent in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

Andere relevante convenanten

De door WonenBreburg aangeleverde visitatiestukken bevatten o.a. de volgende relevante convenanten:

Algemeen

Samenwerkingsovereenkomst *Wat werkt in de wijk?* (2012, WonenBreburg en Platform 31).

Tilburg

- Borging Beheer en exploitatie Skaeve Huse Rueckertbaan (2015, Gemeente Tilburg, WonenBreburg, TBV Wonen, Tiwos, Politie, Traverse, RIBW Brabant);
- Convenant Samenwerking Buurtbemiddeling (2014, Tilburgse woningcorporaties en gemeente Tilburg);
- Convenant Samenwerkingsverband Buurtregie Tilburg (2011-2014 en 2014-2016, gemeente, woningcorporaties, politie, zorg- en welzijnsinstellingen);
- Convenant Housing First (2013, Tilburgse woningcorporaties en zorg- en welzijnsinstellingen);
- Convenant Samenwerkingsverband Aanpak Hennepteelt District Tilburg (2011, gemeenten, politie, Openbaar Ministerie, energiebedrijven, zorg- en welzijnsinstellingen, woningcorporaties);
- Tilburg Akkoord Convenant Wijkimpuls (2009-2019, Tilburgse woningcorporaties en gemeente Tilburg);
- Convenant *Join the Club Veilige Publieke Taak* Tilburg (2012, gemeente Tilburg en werkgevers in de (semi)-publieke sector);
- Schuldhulpverlening (2011, gemeente Tilburg en WonenBreburg);
- MOM: samenwerkingsovereenkomst die tot doel heeft om een bijdrage te leveren aan een duurzaam woon- en leefklimaat (2008, woningcorporaties, zorg- en welzijnsinstellingen en GDD).

Breda

- Samenwerkingsovereenkomst Preventieve Schuldhulpverlening Breda (2014, Bredase woningcorporaties, Instituut voor Maatschappelijk Welzijn Breda en Stichting Maatschappelijke Opvang Breda e.o.);
- Convenant Hennepteelt Zeeland-West-Brabant 2013 (gemeenten, politie, Openbaar Ministerie, energiebedrijven, zorg- en welzijnsinstellingen, woningcorporaties);
- Verlengingsdocument Convenant Onrechtmatige woonsituaties Breda 2007 (2007 t/m 2014, gemeente Breda en Bredase woningcorporaties);
- Samenwerkingsovereenkomst Housing First (2014, Bredase woningcorporaties en Stichting Maatschappelijke Opvang);
- Buurtbemiddeling: afspraken met betrekking tot de uitvoering en coördinatie van buurtbemiddeling in Breda (2016, Social Work Breda en de Bredase woningcorporaties).

Beoordelingskader

De prestaties, zoals door WonenBreburg geleverd, worden beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied zoals die zijn vastgelegd in de hierboven beschreven prestatieafspraken² en convenanten. Bij de beoordeling wordt onderscheid gemaakt naar de vijf prestatievelden die in de maatschappelijke visitatie worden onderscheiden.

Een compleet overzicht van de door WonenBreburg geleverde prestaties op de vijf prestatievelden is te vinden in bijlage 5 van dit rapport. Wanneer de prestaties op een bepaald prestatieveld conform de opgaven zijn wordt het cijfer 7 gegeven.

Bij prestaties die de opgave overtreffen bedraagt het cijfer 8 of hoger. Wanneer er niet aan de opgave wordt voldaan is de beoordeling 6 of lager. In bijlage 6 van dit rapport wordt de gebruikte meetschaal nader toegelicht.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		7.8	75%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	8.0		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7.0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	8.0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	8.0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	8.0		

² Hierbij ligt de nadruk op de prestatieafspraken zoals die golden tot en met 2014. De nieuwe prestatieafspraken zijn pas in de loop van 2015 ondertekend en beslaan daardoor slechts een klein deel van de visitatieperiode.

2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,8. Dit betekent dat WonenBredburg op een goede wijze invulling geeft aan zijn volkshuisvestelijke opgave. In de rest van deze paragraaf wordt de beoordeling per prestatieveld nader toegelicht.

Huisvesting van de primaire doelgroep

Woonruimteverdeling

In Tilburg en omstreken worden de sociale huurwoningen toegewezen met behulp van het woonruimteverdelingssysteem *Woning in Zicht*, waarin alle Tilburgse woningcorporaties deelnemen. In Breda en omstreken vindt de woonruimteverdeling plaats door middel van het woonruimteverdelingssysteem *Klik voor Wonen*. Beide systemen zijn professioneel opgezet en functioneren adequaat.

In de gemeente Breda is de gemiddelde wachttijd voor een sociale huurwoning gedurende de visitatieperiode ongeveer gelijk gebleven, terwijl deze wachttijd in Tilburg met name in 2015 is opgelopen (zie bijlage 5). Hierbij moet wel opgemerkt worden dat veel van de mensen die als woningzoekende staan ingeschreven niet acuut een woning nodig hebben, maar vooral de ambitie hebben hun woonsituatie te verbeteren. Mensen die echt urgent een woning nodig hebben en niet al te kritisch zijn voor wat betreft de woningkenmerken krijgen vaak al binnen een half jaar een woning toegewezen.

WonenBredburg levert goede prestaties voor wat betreft het passend toewijzen van woningen. In ieder jaar van de visitatieperiode is meer dan 95 procent van de vrijkomende sociale huurwoningen toegewezen aan huishoudens die behoren tot de doelgroep van het corporatiebeleid. Hiermee wordt ruimschoots voldaan aan de zogenaamde 90 procent norm (de opgave is overtroffen).

Kernvoorraad en betaalbaarheid

Zowel in de gemeente Tilburg als ook in de gemeente Breda stellen de prestatieafspraken doelen voor wat betreft de omvang van de kernvoorraad en de sociale huurwoningenvoorraad. In de gemeente Tilburg gaan de prestatieafspraken ervan uit dat de kernvoorraad als gevolg van herstructurering/sloop en energetische verbetering tussen 2011 en 2015 met 20 procent zal afnemen. Voor de totale sociale huurwoningenvoorraad wordt een afname van 4 procent voorzien.

In de prestatieafspraken tussen de Bredase woningcorporaties en de gemeente Breda wordt gesteld dat de Bredase kernvoorraad in 2011 voldoende groot is om de doelgroep van het corporatiebeleid te huisvesten. Verder vermelden deze afspraken dat de gewenste ontwikkeling van de kernvoorraad jaarlijks onderwerp van gesprek is tussen de gemeente Breda en de woningcorporaties.

Uit de prestatietabel (zie bijlage 5) blijkt dat WonenBredburg er goed in geslaagd is aan de bovenstaande opgave te voldoen. Gedurende de visitatieperiode is de sociale huurwoningenvoorraad van de corporatie (huurprijzen tot aan de huurtoeslaggrens) ongeveer gelijk gebleven, terwijl de kernvoorraad (woningen met een huurprijs onder de aftoppingsgrens) slechts in geringe mate is afgenomen. In de jaren 2014 en 2015 is WonenBredburg, mede door het in 2014 met de huurdersvertegenwoordigers gesloten betaalbaarheidsakkoord, er zelfs in geslaagd om het aantal goedkope en betaalbare woningen te laten toenemen!

De goede prestaties die WonenBreborg levert op het vlak van betaalbaarheid vinden plaats binnen een lokale context waarin dit thema veel aandacht krijgt. Zo wordt zowel in de gemeente Tilburg als ook in de gemeente Breda periodiek een woonlastenonderzoek uitgevoerd (in opdracht van de gemeente en de gezamenlijke woningcorporaties). De uitkomsten van dit woonlastenonderzoek dienen vervolgens als basis voor het opstellen van de prestatieafspraken. In de nieuwe prestatieafspraken worden de ambities op het vlak van betaalbaarheid in zowel Tilburg als Breda opgeschroefd en wordt beleid ontwikkeld om de voorraad goedkope en betaalbare sociale huurwoningen uit te breiden.

Totaaloordeel

De commissie signaleert dat de prestaties de opgaven hebben overtroffen en waardeert de prestaties van WonenBreborg op dit onderdeel met een 8.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

WonenBreborg bezit een kleiner aandeel ouderen- en gehandicaptenwoningen dan het landelijke gemiddelde, maar heeft de afgelopen jaren wel een forse stijging van het aandeel nultredenwoningen gerealiseerd³ (zie bijlage 5). De belangrijkste opgave voor WonenBreborg voor wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen ligt in het in de bestaande voorraad huisvesten (en eventueel verder begeleiden) van huishoudens die extra zorg en begeleiding nodig hebben. Deze opgave is vastgelegd in diverse convenanten en regelingen (zie ook paragraaf 2.1) op basis waarvan WonenBreborg samenwerkt met gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen en collega-corporaties. Daarnaast zijn er in de visitatieperiode door WonenBreborg verschillende nieuwe projecten voor bijzondere doelgroepen gerealiseerd, zowel in Tilburg als ook in Breda (zie bijlage 5).

Vermeldenswaardig in dit verband zijn de Skaeve Huse: een woonvorm voor huurders die in de wijk te veel overlast veroorzaken. Het beleid van WonenBreborg voor wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen is vastgelegd in een goed uitgewerkte beleidsvisie: *Beleidsvisie Wonen, Welzijn en Zorg. Vertaald in een concreet maatregelenprogramma 2013–2016*.

Totaaloordeel

De commissie waardeert de prestaties van WonenBreborg dit onderdeel met het cijfer 7. De geleverde prestaties zijn conform de opgave zoals die is vastgelegd in de verschillende convenanten en regelingen.

³ Voor een belangrijk deel wordt deze stijging overigens veroorzaakt door het feit dat dat de levensloopgeschikte woningen van WonenBreborg tot en met 2013 niet waren gelabeld als nultredenwoningen, terwijl ze dit wel zijn. In 2014 is dit gecorrigeerd.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

Woningkwaliteit

De prestatieafspraken tussen WonenBregburg en de gemeenten Tilburg en Breda benaderen de kwaliteitsopgave als een duurzaamheidsopgave en niet zozeer als een woontechnische opgave. De prestatieafspraken 2011 t/m 2014 met de gemeente Breda stellen: "In Breda is de bouw- en woontechnische kwaliteit van de woningvoorraad, en in het bijzonder van de woningen van de corporaties, overwegend goed tot zeer goed (met uitzondering van de complexen die zijn aangemerkt voor sloop). Omdat de wensen van bewoners veranderen en Breda een aantrekkelijke woonstad moet blijven, moet de bestaande woningvoorraad meegroeien in de wensen van de bewoners. Belangrijkste opgave hierbij is het verbeteren van de energieprestaties van de bestaande woningvoorraad".

De commissie onderschrijft de bovenstaande constatering.

Het woningbezit van WonenBregburg is kwalitatief goed op orde. Ook tijdens de visitatieperiode heeft de corporatie veel geïnvesteerd in renovatie en groot onderhoud (zie bijlage 5). WonenBregburg voert een doordacht kwaliteitsbeleid waarbij het woningbestand wordt ingedeeld in zes kwaliteitsniveaus, en ieder niveau een andere onderhouds- en woontechnische kwaliteit heeft. De klantbehoeften, de huurhoogte en de toekomstwaarde van een wooncomplex bepalen welk kwaliteitsniveau van toepassing is.

Kwaliteit van de dienstverlening

WonenBregburg laat de kwaliteit van zijn dienstverlening periodiek meten door het bureau USP. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de algemene dienstverlening maar ook naar de aspecten 'afhandeling reparatieverzoeken', 'betrekken nieuwe woning' en 'opzeggen huur'. Voor wat betreft de kwaliteit van de algemene dienstverlening scoort WonenBregburg in alle jaren van de visitatieperiode ruim voldoende tot goed (rapportcijfer 7,5 of 7,6).

De middagsluiting van de kantoren en de afslanking van de organisatie, twee wijzigingen die deel uitmaken van het hervormingsplan, hebben niet geleid tot een teruggang van de klanttevredenheid. In de position paper geeft WonenBregburg aan te willen doorgroeien naar het niveau van excellente dienstverlening. In dit verband streeft de corporatie naar een rapportcijfer 8 als waardering voor de algemene klanttevredenheid.

Energie en duurzaamheid

Opgaven

In de prestatieafspraken tussen WonenBreburg en de gemeenten neemt het thema 'energie en duurzaamheid' een belangrijke plaats in. De prestatieafspraken 2011 t/m 2014 met de gemeente Breda stellen dat het Landelijk Energieconvenant (zie paragraaf 2.1) leidend zou moeten zijn bij kwaliteitsverbeteringen in de bestaande woningvoorraad.

De prestatieafspraken met de gemeente Tilburg voor de periode 2010 t/m 2014 bevatten geen concreet meetbare doelstellingen op het vlak van energiebesparing in de bestaande woningvoorraad. Recent zijn zowel in Tilburg als ook in Breda nieuwe lokale prestatieafspraken opgesteld waarin de doelen uit het Landelijke Energieconvenant niet meer leidend zijn. In deze nieuwe opgaven worden energiebesparingsdoelstellingen afgewogen tegen betaalbaarheidsdoelstellingen, waarbij de betaalbaarheid het primaat heeft. In de praktijk betekent dit dat de ambities op energiegebied worden getemperd, in ieder geval op de korte en middellange termijn. Zo stellen de prestatieafspraken 2015-2020 met de gemeente Tilburg dat voor 2025 alle sociale huurwoningen met een E, F en G-label energetisch verbeterd moeten zijn naar minimaal label D, waarbij het uitgangspunt is dat de netto woonlasten voor de huurder gelijk blijven (mochten deze lasten toch stijgen dan verstrekt de gemeente een subsidie). In de prestatieafspraken 2015 t/m 2018 met de gemeente Breda, staat dat in 2015 onderzocht zal worden in hoeverre de ambities uit het Landelijke Energieconvenant nog realistisch zijn. Ook wordt aangegeven dat er in de toekomst bij voorkeur gekeken zal worden naar het werkelijke energieverbruik en niet zozeer naar het energielabel.

Prestaties

Uitgaande van het Landelijke Energieconvenant zou het woningbezit van WonenBreburg in 2020 gemiddeld energielabel B moeten hebben. De cijfers uit bijlage 5 laten zien dat het aantal woningen met een A of B-label in het bezit van WonenBreburg de afgelopen jaren weliswaar is gestegen, maar dat een meerderheid van het corporatiebezit nog steeds energielabel C, D, E, F of G of hoger heeft. Het betaalbaarheidsakkoord dat WonenBreburg met de huurdersvertegenwoordigers gesloten heeft (betaalbaarheid krijgt in dit akkoord prioriteit boven energiebesparing) sluit daarentegen wel naadloos aan bij de nieuwe lokale prestatieafspraken.

Totaaloordeel

De commissie waardeert de prestaties van WonenBreburg op het onderdeel 'kwaliteit van de woningen en woningbeheer' met het cijfer 8, hetgeen betekent dat de opgave wordt overtroffen. De woningen van WonenBreburg zijn van goede kwaliteit en het kwaliteitsbeleid is doordacht uitgewerkt. Verder is de klanttevredenheid hoog (afgerond een rapportcijfer 8) en sluit het duurzaamheidsbeleid goed aan bij de nieuwe lokale prestatieafspraken.

(Des)investeren in vastgoed

De prestatieafspraken met de gemeente Tilburg (2010-2015) zijn niet gekoppeld aan een concreet woningbouwprogramma voor de woningcorporaties. Er wordt alleen gesteld dat gemiddeld 30 procent van de te realiseren nieuwbouwproductie plaats dient te vinden in het sociale segment. Verder stellen deze prestatieafspraken dat er in de periode 2010 t/m 2014 wordt uitgegaan van de sloop en verkoop van twee maal 1.100 woningen (alle Tilburgse corporaties). De prestatieafspraken met de gemeente Breda zijn wel gekoppeld aan een specifiek nieuwbouw-, sloop- en herstructureringsprogramma. Daarnaast gaan deze afspraken uit van de verkoop van ongeveer 900 corporatiewoningen in de periode 2011 t/m 2014.

De commissie constateert dat WonenBreda heeft voldaan aan de investerings- en desinvesteringsopgaven in de gemeenten Tilburg en Breda. Deze conclusie wordt onderschreven door de voor het wonen verantwoordelijke wethouders uit beide gemeenten (zie hoofdstuk 3) en is ook terug te vinden in beleidsdocumenten (zie bijvoorbeeld pagina 6 van de Woonvisie Tilburg 2015). Uit de prestatietabel (zie bijlage 5) blijkt dat WonenBreda vooral in de eerste twee jaar van de visitatieperiode indrukwekkend veel woningen heeft gerealiseerd. Na 2014 lopen de realisaties terug, mede als gevolg van verminderde mogelijkheden voor het aantrekken van door het WSW geborgde leningen.

Een belangrijke investering van WonenBreda tijdens de visitatieperiode betreft de overname van woningbezit en –projecten van de noodlijdende woningcorporatie Laurentius. Hoewel deze investering niet is opgenomen in de prestatieafspraken draagt ze volgens de commissie in sterke mate bij aan de volkshuisvestelijke opgave, niet alleen regionaal maar ook landelijk. Toen de nood hoog was heeft WonenBreda actie ondernomen.

Totaaloordeel

De commissie waardeert de prestaties van WonenBreda op dit onderdeel met het cijfer 8. Ze is van mening dat WonenBreda de gestelde opgave heeft overtroffen. Het feit dat WonenBreda bezit heeft overgenomen van Laurentius vormt een belangrijke motivering voor dit relatief hoge cijfer; de corporatie heeft gepresteerd conform de prestatieafspraken en daar bovenop nog iets extra's gedaan.

Kwaliteit van wijken en buurten

Uit de prestatieafspraken met zowel de gemeente Tilburg als ook de gemeente Breda, spreken duidelijke ambities op het vlak van leefbaarheids- en participatiebeleid. Sleutelwoorden in de Tilburgse prestatieafspraken zijn het faciliteren van sociale stijging en het bevorderen van participatie door (en zeggenschap voor) bewoners. In de Bredase prestatieafspraken gaat het om *Wijkontwikkeling 3.0*. Dit betekent dat met behulp van een mix van fysiek en sociaal beleid geprobeerd wordt om de eigen kracht van wijken te versterken. Zowel voor Tilburg als ook voor Breda geldt dat er in het leefbaarheidsbeleid maatwerk geleverd dient te worden. Het te voeren leefbaarheidsbeleid dient afgestemd te worden op de specifieke problematiek in de wijk of buurt.

De commissie meent dat WonenBreborg binnen het hiervoor beschreven kader goed presteert. De corporatie heeft tijdens de visitatieperiode geparticipeerd in een groot aantal leefbaarheidsprojecten (zie bijlage 5). Daarnaast spelen de huismeesters van WonenBreborg een belangrijke rol op buurt- en complexniveau. Het leefbaarheidsbeleid van WonenBreborg is goed ingekaderd in wijkvisies en wordt regelmatig geëvalueerd aan de hand van maatschappelijke kosten-batenanalyses en leefbaarheidsmetingen. Uit deze metingen blijkt dat de leefbaarheidsinspanningen van WonenBreborg ook daadwerkelijk effect hebben. Door de grote aandacht die WonenBreborg, ook in vergelijking met veel andere corporaties, schenkt aan evaluaties en kosten-batenanalyses, is de commissie van mening dat de opgave wordt overtroffen.

Ook bij de aanpak van overlast presteert WonenBreborg, in samenwerking met zijn convenantpartners, ruim voldoende. Daarnaast participeert de corporatie in het Skaeve Huse project om de ergste overlastgevers toch te kunnen huisvesten.

Totaaloordeel

De commissie waardeert de prestaties van WonenBreborg op dit onderdeel met het cijfer 8.

2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

Energie in Wonen

In het eerste jaar van de visitatieperiode, 2012, was het meerjarenbeleidsplan 2009-2012 getiteld *Energie in Wonen* van kracht. Dit plan had een brede insteek en maakte onderscheid naar de volgende vijf resultaatgebieden:

1. Klanttevredenheid;
2. Wijken op orde;
3. Verbindingen maken met de maatschappelijke omgeving;
4. Kwantiteit en kwaliteit van het vastgoed;
5. Ontwikkeling van de organisatie.

Kaders WonenBreborg 2013-2016. Continuïteit en idealen

In 2013 is er een nieuw meerjarenbeleidsplan geïntroduceerd met de titel *Kaders WonenBreborg 2013-2016. Continuïteit en idealen*. Dit nieuwe plan is opgesteld met de gedachte dat de ontwikkelingen in volkshuisvestingsland zo snel gaan, en soms zo onvoorspelbaar zijn, dat een jaarlijkse evaluatie van de doelstellingen, en eventueel een tussentijdse bijstelling ervan, noodzakelijk is. Ook in dit nieuwe meerjarenbeleidsplan kiest WonenBreborg nog steeds voor een brede missie. De corporatie wil niet alleen zorgen voor bereikbare huisvesting maar ook bijdragen aan een leefbare omgeving. Tegelijkertijd zorgen de gewijzigde beleidscontext en de minder gunstige financiële situatie ervoor dat WonenBreborg meer dan voorheen gedwongen is om keuzes te maken en focus aan te brengen. Daarom wordt voor elk van de vijf resultaatgebieden (deze vijf resultaatgebieden zijn hetzelfde als in het vorige ondernemingsplan) aangegeven wat WonenBreborg wil gaan doen, maar ook waar de grenzen van de corporatie liggen. Ten opzichte van het vorige ondernemingsplan zijn met name de ambities ten aanzien van nieuwbouw en herstructurering flink naar beneden toe bijgesteld.

Operationalisering van het meerjarenbeleidsplan

De doelstellingen uit het meerjarenbeleidsplan worden verder geoperationaliseerd in de jaarlijkse begroting en de werkplannen voor de diverse afdelingen. Daarnaast stelt WonenBregburg ieder jaar een zogenaamde kadernota op. In deze nota worden de belangrijkste uitgangspunten en doelstellingen voor wat betreft het beleid en de financiën per begrotingsjaar op een rijtje gezet.

Volgtijdelijk aan het meerjarenbeleidsplan *Kaders WonenBregburg 2013-2016. Continuïteit en idealen* is een hervormingsplan opgesteld dat tot doel heeft om de werkorganisatie efficiënter te maken. Dit plan gaat uit van een reductie van 15 procent (60 fte) op de personeelsomvang. Daarnaast wordt de organisatiestructuur van WonenBregburg anders ingericht (Procesgerichte i.p.v. geografische indeling van de organisatie, meer centralisatie, minder leidinggevende functies). Eind 2016 wil WonenBregburg deze transitie afronden.

Overige beleidsdocumenten

Als grote woningcorporatie heeft WonenBregburg de beschikking over een goed uitgewerkt beleidskader. In aanvulling op de hierboven beschreven plannen beschikt de corporatie over specifieke beleidsdocumenten op de volgende terreinen:

- Vastgoedsturing
- Huurbeleid
- Energiebeleid
- Beleid ten aanzien van wonen en zorg
- Huurincassobeleid

2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt de ambities in relatie tot de opgaven met een 8.

In de visitatieperiode is WonenBregburg erin geslaagd om de meeste van zijn ambities, zij het soms met enige vertraging, te realiseren. Op dit moment zit WonenBregburg in het laatste jaar van zijn meerjarenbeleidsplan en is de corporatie toe aan nieuwe doelstellingen en een nieuwe focus. Ook de belanghebbenden hebben er behoefte aan om te weten wat ze in de toekomst van WonenBregburg kunnen verwachten.

2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

WonenBregburg voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. Ten opzichte van het ijkpunt signaleert de commissie de volgende pluspunten:

- De goede aansluiting van de ambities op relevante signalen in de omgeving. WonenBregburg was één van de eerste Nederlandse woningcorporaties die de betaalbaarheidproblematiek bij huurders onderkend heeft en die hier, samen met de gemeente en de collega-corporaties, onderzoek naar heeft laten verrichten.

- Het meerjarenbeleidsplan wordt actief gehanteerd binnen de organisatie. De beleidsdoelstellingen uit dit plan worden uitgewerkt in jaarlijkse kadernota's en werkplannen op afdelingsniveau.
- De frequentie van actualiseren; door gebruik te maken van zogenaamde kaderbrieven kan WonenBregburg de beleidsdoelstellingen op jaarbasis bijstellen.

De commissie beoordeelt de prestaties van WonenBregburg op dit onderdeel met het cijfer 8.

2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 7,9. Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen voor 'Presteren naar Opgaven' (75 procent) en voor 'Ambities in relatie tot de opgaven' (25 procent).

Presteren naar Opgaven en Ambities		
	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven	7.8	75%
Ambities in relatie tot de opgaven	8.0	25%
Gemiddelde score	7.9	

3 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven ten aanzien van de maatschappelijke prestaties van WonenBreburch. Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen.

In de visitatiegesprekken is met de belanghebbenden van WonenBreburch gesproken over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Hierbij is aan de belanghebbenden gevraagd om hun oordeel uit te drukken in een rapportcijfer tussen de 1 en 10.

De interne partijen die zijn gesproken, zoals het bestuur, een delegatie van de OR, de managers en een aantal leden van de RvC, hebben geen rapportcijfers gegeven.

Een volledig overzicht van de geïnterviewde personen is te vinden in bijlage 4.

3.1 De belanghebbenden van WonenBreburch

WonenBreburch werkt samen met een groot aantal belanghebbenden. Hieronder wordt een overzicht gegeven van de belanghebbenden die de commissie tijdens de visitatiegesprekken heeft gesproken (zie ook bijlage 4).

Huurdersorganisatie

De Stichting Huurdersbelangen WonenBreburch (SHW) behartigt de belangen van alle huurders van de corporatie. De SHW bestaat uit vijf bestuursleden. Drie van deze bestuursleden zitten ook in de Huurdersbelangenorganisatie Wonen 99. Wonen 99 behartigt de belangen van de Tilburgse huurders van WonenBreburch. Twee bestuursleden van de SHW zijn ook lid van het Bewonersplatform Wonen-Breda, een huurdersorganisatie die de belangen van de huurders van WonenBreburch in Breda vertegenwoordigt.

Gemeenten

Het woningbezit van WonenBreburch concentreert zich bijna volledig in de gemeenten Tilburg (ruim 18.000 woningen) en Breda (ongeveer 9.500 woningen). Binnen de gemeente Tilburg heeft WonenBreburch meer dan 50 procent van de totale sociale huurwoningenvoorraad in bezit. In de gemeente Breda is WonenBreburch eigenaar van ongeveer 35 procent van de sociale huurwoningen. De commissie heeft gesproken met de voor het wonen verantwoordelijke wethouders uit zowel de gemeente Tilburg als ook de gemeente Breda. De wethouder uit de gemeente Tilburg liet zich bij dit gesprek vergezellen door een beleidsmedewerker wonen.

Zorg- en Welzijnspartijen

De commissie heeft gesproken met vertegenwoordigers van de volgende zorg- en welzijnspartijen:

- De Wever: levert ouderenzorg in de gemeente Tilburg.
- Thebe: levert wijkverpleging en beheert woonzorgcentra in het westelijk deel van de provincie Noord-Brabant.
- Contourdetwern: een zorg- en welzijnsorganisatie die actief is in de provincies Noord-Brabant en Zuid-Holland.
- Traverse: een Stichting voor Maatschappelijke Opvang in Midden-Brabant.
- SMO Breda: biedt maatschappelijke opvang in Breda en omstreken.
- RIBW Brabant: biedt begeleiding en ondersteuning aan mensen met een ernstige psychiatrische aandoening.
- Stichting de Leystroom: verschaft wonen, welzijn en zorg in de wijk Brabantpark in Breda.
- Raffy: beheert een woonzorgcentrum voor Molukse en Indische ouderen in Breda.
- De politie: heeft een probleemsigalerende functie in de wijken waar WonenBredburg bezit heeft.

Alle bovengenoemde zorg- en welzijnspartijen hebben in de visitatieperiode samengewerkt met WonenBredburg, vaak als huurder van vastgoed van de corporatie en soms ook in andere samenwerkingsverbanden of -projecten.

Onderwijsinstellingen

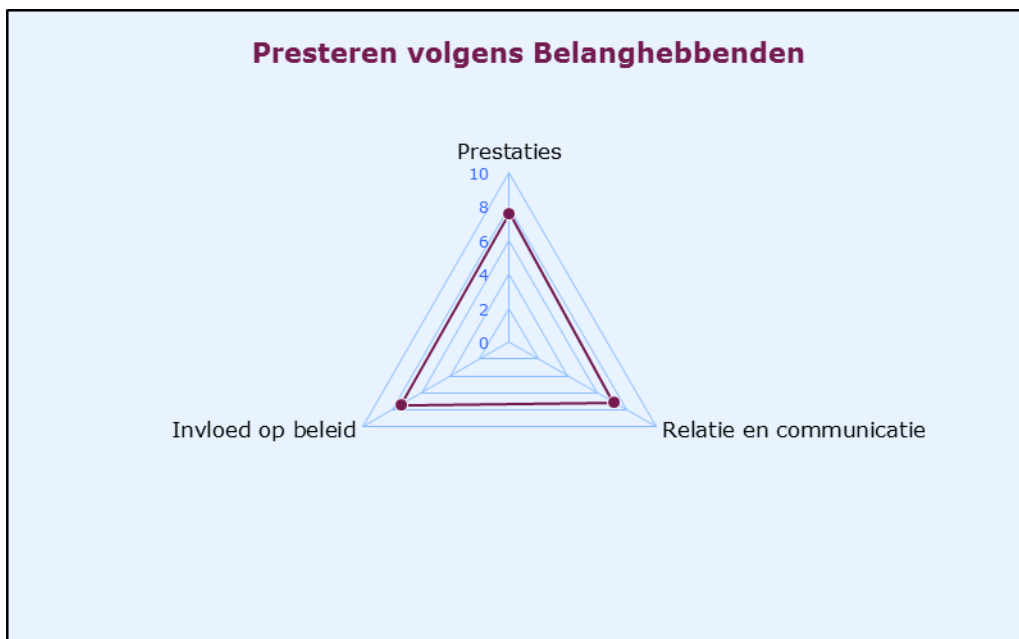
Zowel in Tilburg als Breda beheert WonenBredburg een aanzienlijk aantal studentenwoningen. Hierdoor kunnen ook de onderwijsinstellingen als belanghebbenden van de corporatie worden beschouwd. De commissie heeft gesproken met vertegenwoordigers van twee belangrijke onderwijsinstellingen in het werkgebied van WonenBredburg: Tilburg University en NHTV / Breda University of Applied Sciences.

Woningcorporaties

Ook de andere woningcorporaties die actief zijn in het werkgebied van WonenBredburg, kunnen worden beschouwd als belanghebbenden van de corporatie. Met deze corporaties wordt immers samengewerkt bij het voldoen aan de lokale volkshuisvestingsopgaven zoals die zijn vastgelegd in de prestatieafspraken. De commissie heeft gesproken met de directeur-bestuurders van de volgende vijf woningcorporaties:

- Laurentius: een corporatie met ongeveer 8.000 woningen die actief is in de regio Breda. Laurentius bezit ruim 7.000 woningen in de gemeente Breda;
- AlleeWonen: een corporatie met ongeveer 19.000 woningen die actief is in het stedelijk gebied van Breda en Roosendaal. In de gemeente Breda bezit AlleeWonen een kleine 9.000 woningen.
- TIWOS: een corporatie met een bezit van ongeveer 7.500 woningen die zich voor het overgrote deel in de gemeente Tilburg bevinden.
- TBV: een Tilburgse corporatie met ongeveer 7.300 woningen.
- 't Heem: een kleine woningcorporatie die sterk de nadruk legt op wonen en zorg en ouderenhuisvesting. In de gemeente Tilburg bezit 't Heem ruim 800 woningen.

3.2 Beoordeling belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		7.6	50%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7.8		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7.7		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7.6		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7.2		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7.8		
Relatie en communicatie		7.1	25%
Invloed op beleid		7.4	25%
Gemiddelde score		7.4	

Detailbeoordeling belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Overige belanghebbenden	Gemiddeld cijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	8.0	7.8	7.6	7.8
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	8.0	7.8	7.3	7.7
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	8.0	8.0	6.9	7.6
4. (Des)investeringen in vastgoed	6.8	7.8	6.9	7.2
5. Kwaliteit van wijken en buurten	8.5	7.8	7.1	7.8
Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie	6.8	8.0	6.6	7.1
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	8.0	7.8	6.4	7.4

3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

In de vorige paragrafen is gebleken dat de belanghebbenden tevreden zijn over het presteren van WonenBreburg. Niettemin zijn er op onderdelen nog verdere verbeteringen mogelijk. Tijdens de visitatiegesprekken hebben de belanghebbenden de volgende verbeterpunten voor WonenBreburg aangedragen.

Algemeen (genoemd door meerdere typen belanghebbenden)

- Zoek meer de publiciteit op en vier je successen. Wees niet te bescheiden.
- Maak de organisatie minder bureaucratisch en geef de medewerkers lager in de organisatie meer mandaat.
- Verbeter de interne communicatie binnen WonenBreburg zodat het beleid op alle niveaus binnen de organisatie consistent is.
- Maak naar buiten toe beter duidelijk waarom WonenBreburg heeft gekozen voor een driehoofdig bestuur. Geef aan hoe de taken tussen de drie bestuurders verdeeld zijn.
- Articuleer en presenteer je volkshuisvestelijke visie op een scherpere wijze. Geef duidelijker aan wat je als corporatie wilt bereiken in respectievelijk Tilburg en Breda. Dit schept ook helderheid richting de werkvloer.
- Blijf investeren in leefbaarheid en behoud de goede rol die de huismeesters op buurt- en complexniveau spelen.

Huurdersvertegenwoordigers

- Kijk bij het betaalbaarheidsbeleid eveneens naar de huishoudens met een inkomen net boven de inkomensgrenzen uit de Wet op de huurtoeslag. Ook deze huishoudens ondervinden vaak betaalbaarheidsproblemen.
- Zorg ervoor dat ouderen naar een andere woning kunnen doorstromen zonder (veel) meer huur te hoeven betalen.
- Verbeter de algemene communicatie naar de huurders, bijvoorbeeld voor wat betreft de servicekostenafrekening.
- Laat de stem van de huurders meer horen binnen Aedes. De huurdersvertegenwoordigers zijn het vaak niet eens met de standpunten van Aedes, terwijl de bestuurders van WonenBreburg deze standpunten wel steunen.
- Verbeter de archivering en notulering van de resultaten van het overleg met de huurdersvertegenwoordigers.

Gemeenten

- Ondersteun de huurdersvertegenwoordigers van WonenBreburg zodat ze een sterkere inbreng in het gemeentelijke huurdersoverleg krijgen. Nu wordt dit overleg sterk gedomineerd door de huurdersvertegenwoordigers van een andere corporatie.
- Ga door met de kwaliteitsverbetering van het voormalig gemeentelijk woningbezit in Breda.

Zorg- en welzijnspartijen

- Ga het gesprek aan met de zorg- en welzijnspartijen. Toon bestuurlijke interesse en maak duidelijk wat deze partijen in de toekomst wel en niet van WonenBreburg kunnen verwachten. Zoek binnen de financiële en wettelijke kaders naar innovatieve oplossingen.

- Heb meer oog voor specifieke wensen en behoeften van bijzondere doelgroepen. In een woonzorgcentrum is het bijvoorbeeld van groot belang dat kapotte liften per ommegaande worden gerepareerd.
- Zorg voor betere spreiding van financiële risico's tussen woningcorporaties en zorg- en welzijnspartijen. Nu komen de financiële risico's vaak te eenzijdig bij de laatste groep terecht.
- Maak meer gebruik van de expertise van de politie. Betrek de politie bij de woningtoewijzing aan potentiële overlastgevers en meld problemen in een vroeg stadium bij de wijkagent.

Onderwijsinstellingen

- Ga bestuurlijk opnieuw het gesprek aan met de onderwijsinstellingen en maak duidelijk wat deze instellingen in de toekomst wel en niet van WonenBreborg kunnen verwachten. Breng meer structuur aan in de relatie tussen WonenBreborg en de onderwijsinstellingen door op gezette tijden met elkaar in overleg te treden.
- Maak de website van WonenBreborg ook Engelstalig zodat buitenlandse medewerkers van de onderwijsinstellingen (niet zijnde studenten) er gemakkelijker gebruik van kunnen maken.

Woningcorporaties

- Probeer het betaalbaarheidsbeleid beter met de andere woningcorporaties af te stemmen. De collega-corporaties vinden het jammer dat ze niet bij het betaalbaarheidsakkoord tussen WonenBreborg en zijn huurdersvertegenwoordigers betrokken zijn geweest.
- Wees transparanter over de financiële positie en de investeringscapaciteit van de corporatie.
- Licht de corporaties in het werkgebied van WonenBreborg duidelijker in over de koers en strategie van WonenBreborg zodat het makkelijker wordt om complementair aan elkaar te zijn.

3.4 Conclusies en motivatie

Onderzoeksaanpak

Tijdens de visitatiegesprekken en de telefonische interviews heeft de visitatiecommissie aan alle belanghebbenden gevraagd om hun oordeel (uitgedrukt in een rapportcijfer van 1 tot 10) te geven op drie terreinen. Dit betreft de maatschappelijke prestaties van de corporatie (uitgesplitst naar vijf prestatievelen), de tevredenheid over de relatie met, en de wijze van communicatie van, de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. De gegeven rapportcijfers zijn vervolgens per type belanghebbende (huurders, gemeente, overig) gemiddeld (zie de overzichtstabel in paragraaf 3.2). De huurdersvertegenwoordigers (SHW) hebben ervoor gekozen om in gezamenlijkheid steeds één rapportcijfer per onderdeel te geven.

De rapportcijfers die gegeven zijn door de 'overige belanghebbenden' bestaan uit het gemiddelde van de oordelen die zijn uitgesproken door respectievelijk de collega-corporaties, de onderwijsinstellingen en de zorg- en welzijnsinstellingen (zie de tabel hieronder).

Detailbeoordeling overige belanghebbenden	Collega-corporaties	Onderwijs	Zorg- en welzijn	Gemiddeld cijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7.7	7.3	7.8	7.6
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7.3	7.5	7.1	7.3
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7.0	6.8	6.8	6.9
4. (Des)investeringen in vastgoed	7.4	6.0	7.4	6.9
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7.2	6.8	7.2	7.1
Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie	7.2	5.5	7.2	6.6
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	6.1	7.0	6.2	6.4

Gemiddeld scoort WonenBregburg een 7,4 op het Presteren volgens Belanghebbenden (zie de overzichtstabel in paragraaf 3.2). Hieronder wordt deze score per onderdeel nader toegelicht en gespecificeerd.

a. Maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel over de geleverde maatschappelijke prestaties op elk van de vijf prestatievelden. Wanneer belanghebbenden geen kennis of ervaring hadden op bepaalde deelgebieden hebben ze zich onthouden van een oordeel.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van WonenBregburg op dit prestatieveld gemiddeld met een 7,8.

De huurdersvertegenwoordigers (gemiddeld cijfer 8,0) zijn trots op het betaalbaarheidsakkoord dat ze met WonenBregburg hebben gesloten. Ze vragen aandacht voor de gebrekkige doorstroming van senioren. Geconstateerd wordt dat senioren soms niet willen doorstromen omdat ze na een verhuizing veel meer huur moeten betalen.

De gemeenten (gemiddeld cijfer 7,8) zijn positief over de wijze waarop WonenBregburg de primaire doelgroep huisvest. De wethouder van Tilburg geeft aan dat de gezamenlijke Tilburgse corporaties wat dit betreft goede prestaties leveren. De corporaties houden zich aan de landelijke toewijzingsregels en bij speciale toewijzingsgevallen vinden gemeente en corporaties in onderling overleg meestal een passende oplossing. De wethouder van Breda constateert dat WonenBregburg in de visitatieperiode behoorlijk wat nieuwe sociale huurwoningen aan zijn bezit heeft toegevoegd. Hiermee is voldaan aan de opgave zoals die is vastgelegd in de prestatieafspraken.

De overige belanghebbenden (gemiddeld cijfer 7,6) geven ook een positief oordeel over de prestaties van WonenBreburch op dit prestatieveld. De zorg- en welzijnspartijen vragen aandacht voor de betaalbaarheid van huurwoningen voor bijzondere doelgroepen. De collega-corporaties typeren WonenBreburch als een stevige volkshuisvester die er echt is voor de primaire doelgroep. Ze constateren dat WonenBreburch naar buiten toe veel nadruk legt op betaalbaarheid maar qua betaalbaarheidsbeleid niet wezenlijk afwijkt van de andere corporaties in de regio.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van WonenBreburch op dit prestatieveld gemiddeld met een 7,7.

De huurdersvertegenwoordigers (gemiddeld cijfer 8,0) stellen dat WonenBreburch duidelijke afspraken heeft gemaakt met de gemeente en de zorg- en welzijnsinstellingen voor wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen (de zogenaamde woningcontingenten). Deze afspraken worden door de corporatie ook waar gemaakt. De huurdersvertegenwoordigers noemen de Skaeve Huse als een sprekend voorbeeld van de goede wijze waarop WonenBreburch met bijzondere doelgroepen omgaat.

De gemeenten (gemiddeld cijfer 7,8) geven aan dat WonenBreburch in de visitatieperiode aan de opgave heeft voldaan en een aantal mooie projecten voor bijzondere doelgroepen heeft ontwikkeld. De gemeenten maken zich wel de nodige zorgen over de toekomst want er komt nog een grote opgave aan: extramuralisering zorg, huisvesting vluchtelingen en statushouders, huisvesting MOE-landers.

De overige belanghebbenden beoordelen de prestaties van WonenBreburch voor wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen met een gemiddeld cijfer van 7,3. De zorg- en welzijnsinstellingen zijn door de bank genomen tevreden maar maken niettemin diverse kritische kanttekeningen. Zo zou WonenBreburch meer aandacht moeten schenken aan de betaalbaarheid van de woningen voor bijzondere doelgroepen en aan de speciale eisen die deze doelgroepen stellen. Daarnaast wordt geconstateerd dat WonenBreburch zich wat lijkt terug te trekken uit dit prestatieveld en in toenemende mate bang is om financiële risico's te lopen. Voor wat betreft de studentenhuisvesting zien ook de onderwijsinstellingen deze beweging.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van WonenBreburch op dit prestatieveld gemiddeld met een 7,6.

De huurdersvertegenwoordigers (gemiddeld cijfer 8,0) geven aan dat zowel de woningkwaliteit als ook de kwaliteit van de dienstverlening op een goed niveau liggen. Ze signaleren dat de investeringen in onderhoud recent zijn verminderd. Tot problemen heeft dit echter nog niet geleid.

De gemeenten (gemiddeld cijfer 7,6) zijn ook positief. Met name in Breda, waar het bezit van WonenBreburch relatief oud is, zijn veel investeringen gedaan. Ook aan de duurzaamheidsopgave heeft WonenBreburch volgens de gemeenten voldaan, hoewel de corporatie op dit terrein zeker geen voorloper is.

De overige belanghebbenden (gemiddeld cijfer 6,9) beoordelen de prestaties van WonenBreborg voor wat betreft de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer als ruim voldoende. Ze plaatsen echter ook kritische kanttekeningen. Zo vraagt de politie aandacht voor de brand- en inbraakveiligheid van de woningen. De zorg- en welzijnspartijen die een pand huren van WonenBreborg verschillen van mening over de kwaliteit van de dienstverlening van de corporatie. Sommige partijen zijn tevreden, terwijl andere juist menen dat de corporatie sneller op klachten en verzoeken zou moeten reageren, en meer maatwerk zou kunnen leveren. De onderwijspartijen geven aan dat er nogal wat differentiatie zit in de kwaliteit van de studentencomplexen die WonenBreborg beheert. Met name de wat minder goede complexen ondervinden veel concurrentie van de particuliere markt. Net als de gemeente zijn ook de collega-corporaties van mening dat WonenBreborg op het vlak van energie en duurzaamheid wat meer het voortouw zou kunnen nemen.

(Des)investeren in vastgoed

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van WonenBreborg op dit prestatieveld gemiddeld met een 7.2.

De huurdersvertegenwoordigers (gemiddeld oordeel 6,8) constateren dat WonenBreborg in het begin van de visitatieperiode veel heeft geïnvesteerd, maar dat de investeringen inmiddels sterk zijn teruggelopen. Terugkijkend is de differentiatie in de gerealiseerde nieuwbouwproductie volgens hen niet juist geweest. Er zijn teveel koopwoningen en duurdere huurwoningen gerealiseerd, die vervolgens moeilijk aan de man gebracht konden worden, en te weinig goedkopere huurwoningen.

De gemeenten (gemiddeld cijfer 7,8) zijn positief over het (des)investeringsbeleid van WonenBreborg. De gemeente Breda heeft veel waardering voor de rol die WonenBreborg heeft gespeeld bij de renovatie van de oudere woningvoorraad in de stad. De gemeente Tilburg geeft aan dat WonenBreborg op goede wijze, zij het met enige vertraging, aan de gemeentelijke herstructureringsopgave heeft voldaan. Alleen in de wijk Stokhasselt is er minder gebeurd dan de gemeente Tilburg graag had gezien.

De overige belanghebbenden (gemiddeld cijfer 6,9) beoordelen de prestaties van WonenBreborg op dit prestatieveld als ruim voldoende. De zorg- en welzijnspartijen kijken met tevredenheid terug op de investeringen van WonenBreborg in de visitatieperiode. Er is veel geïnvesteerd en de corporatie heeft een aantal mooie projecten gerealiseerd. Tegelijkertijd kijkt men met enige zorg naar de toekomst. Er ligt nog een forse opgave maar het is niet duidelijk welke rol WonenBreborg hierbij kan en wil spelen. De vertegenwoordiger van de Universiteit van Tilburg meent dat WonenBreborg op adequate wijze heeft voldaan aan de opgaven die er lagen op het vlak van studentenhuysvesting. De vertegenwoordiger van NHTV Breda is minder tevreden en constateert dat WonenBreborg in de visitatieperiode maar weinig heeft gedaan voor de Bredase studentenhuysvesting. De collega-corporaties signaleren dat WonenBreborg in de visitatieperiode veel heeft geïnvesteerd. De afgelopen twee jaar lijkt de financiële slagkracht van de corporatie wel te zijn afgenomen. WonenBreborg is duidelijk bezig met een herziening van de financiële strategie en de portefeuillestrategie. De collega-corporaties hebben veel waardering voor het feit dat WonenBreborg een deel van het bezit van Laurentius heeft overgenomen.

Kwaliteit van wijken en buurten

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van WonenBreburch op dit prestatieveld gemiddeld met een 7,8.

De huurdersvertegenwoordigers (gemiddeld cijfer 8,5) zijn van mening dat WonenBreburch met name in de zogenaamde focuswijken indrukwekkende prestaties levert op het vlak van wijkbeheer en leefbaarheidsbeleid. Zij vinden het jammer dat het initiatief soms stil valt als een project is afgelopen. Om dit te voorkomen pleiten de huurdersvertegenwoordigers voor een structurele opvolging en evaluatie van de leefbaarheidsinspanningen.

De gemeenten (gemiddeld cijfer 7,8) beoordelen het buurt- en wijkbeleid van WonenBreburch als goed. De gemeente Breda roemt de kleinschalige aanpak die de corporatie hanteert in het beleid op wijkniveau. De gemeente Breda meent dat WonenBreburch naar buiten toe beter zou moeten verkopen wat ze doet op het vlak van leefbaarheid. De gemeente Tilburg ziet het leefbaarheidsbeleid als een gezamenlijke taak van gemeenten en woningcorporaties. Ook deze gemeente is zeer tevreden over de wijze waarop met WonenBreburch wordt samengewerkt in de wijken en buurten.

De overige belanghebbenden (gemiddeld cijfer 7,1) beoordelen de inzet van WonenBreburch in de buurten en wijken als ruim voldoende. De zorg- en welzijnsinstellingen zijn positief over de geleverde prestaties in de visitatieperiode maar uiten wederom hun zorgen over de toekomst. Zullen de huismeesters aanwezig blijven in de wijken? Zal WonenBreburch blijven investeren in sociaal leefbaarheidsbeleid?

Sommige belanghebbenden menen op dit moment al een terugtrekkende beweging op dit vlak te zien. Verder merkt één van de belanghebbenden op dat een deel van de door WonenBreburch verkochte woningen in handen is gekomen van huisjesmelkers. Vervolgens hebben deze huisjesmelkers Polen in de woningen gehuisvest. Dit heeft geleid tot overlastsituaties en afbreuk gedaan aan de leefbaarheid.

De onderwijspartijen hebben waardering voor de woonconsulenten van WonenBreburch. Deze woonconsulenten proberen actief de dialoog met huurders aan te gaan om zo overlast te voorkomen. De collega-corporaties omschrijven WonenBreburch als een collegiale corporatie waarmee ze goed samenwerken op wijk- en buurtniveau.

Ondanks de wijzingen in het rijksbeleid hopen de collega-corporaties de samenwerking met WonenBreburch in de wijkaanpak ook in de toekomst te kunnen voortzetten.

b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van WonenBreburch op dit onderdeel gemiddeld met een 7,1.

Bestuursleden van de SHW (gemiddeld cijfer 6,8) hebben contacten met de Raad van Bestuur, de managers, de voorzitter van de RvC en de huurderscommissarissen. De bewonerscommissies communiceren daarnaast veelvuldig met de woonconsulenten. De huurdersvertegenwoordigers zijn tevreden over de contacten die ze zelf met medewerkers van WonenBreburch hebben, maar menen dat de algemene communicatie van de corporatie voor verbetering vatbaar is. Zo liet de servicekostenafrekening zes maanden op zich wachten, zonder dat hier door de corporatie over gecommuniceerd werd.

Een ander voorbeeld: bij de aanzegging van de jaarlijkse huurverhoging bleek het niet mogelijk om het aantal woningwaarderingpunten van de woning in de brief weer te geven. Huurders hebben deze informatie echter wel nodig om in te kunnen schatten of de aangezegde huurverhoging terecht is. De woonconsulenten konden niet uitleggen waarom het niet mogelijk was om de desbetreffende informatie in de brief op te nemen. Meer in algemene zin hebben de huurdersvertegenwoordigers de indruk dat de interne communicatie binnen WonenBreburg te wensen over laat. Medewerkers op uitvoeringsniveau dragen niet altijd uit wat er boven in de organisatie besloten is.

De gemeenten (gemiddeld cijfer 8,0) zijn tevreden over hun relatie met, en de communicatie van, WonenBreburg. De gemeente Breda geeft aan dat er in de overleggen tussen gemeente en woningcorporaties soms een 'stevig robbertje is gevochten' (met name over locatie-ontwikkeling) maar dat WonenBreburg zich altijd constructief en transparant heeft opgesteld. Inmiddels hebben de gemeente Breda en de corporaties elkaar gevonden in hernieuwde prestatieafspraken. De gemeente Tilburg ziet een discrepantie tussen het bestuurlijke en het uitvoerende niveau. Op bestuurlijk niveau zijn de contacten uitstekend, maar op ambtelijk niveau blijkt het soms moeilijk om snel zaken met WonenBreburg te doen.

De overige belanghebbenden (gemiddeld cijfer 6,6) karakteriseren de samenwerkingsrelatie met, en de communicatie van, WonenBreburg als ruim voldoende. Ook de zorg- en welzijnspartijen constateren dat de communicatie op uitvoerend niveau minder goed is dan op bestuurlijk niveau. De uitvoerende medewerkers van WonenBreburg hebben te weinig mandaat, zo wordt gesteld, waardoor huurders en belanghebbenden soms van 'het kastje naar de muur' worden gestuurd. Op bestuurlijk niveau zijn de contacten daarentegen wel goed. Niettemin wordt een intensivering van de relaties door diverse belanghebbenden uit de zorg- en welzijnssector en de onderwijssector op prijs gesteld.

De collega-corporaties stellen dat ze goed samenwerken met WonenBreburg. Echte openheid ontbreekt soms. Voor de collega-corporaties is het bijvoorbeeld nog steeds niet duidelijk waarom WonenBreburg heeft gekozen voor een driehoofdig bestuur. Men vraagt zich af waarom de opvolging op bestuurlijk niveau zoveel tijd in beslag heeft genomen. Meer in algemene zin zouden de collega-corporaties graag meer informatie ontvangen over de koers en strategie van WonenBreburg. Dit zou het makkelijker maken om complementair aan elkaar te zijn.

c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van WonenBreburg op dit onderdeel gemiddeld met een 7,4.

De huurdersvertegenwoordigers (gemiddeld cijfer 8,0) voelen zich serieus genomen door WonenBreburg. Ze zijn trots op het betaalbaarheidsakkoord dat ze met de corporatie hebben gesloten en geven aan dat WonenBreburg ook op het gebied van onderhoud goed luistert naar de huurdersvertegenwoordigers. De huurdersvertegenwoordigers zouden graag wat meer 'vooraf' willen meepraten over het beleid van de corporatie.

De gemeenten (gemiddeld cijfer 7,8) zijn tevreden over de invloed die ze op het beleid van WonenBreburg hebben. De gemeente Breda stelt dat deze beleidsbeïnvloeding vooral plaatsvindt binnen het kader van de prestatieafspraken. Bij het opstellen van deze afspraken zijn er goede inhoudelijke discussies op basis van gelijkwaardigheid geweest. Ook de gemeente Tilburg geeft aan dat WonenBreburg niet zonder meer de gemeentelijke wensen volgt maar graag het debat aangaat. Uiteindelijk slagen de gemeente en de corporatie er echter toch bijna altijd in om een compromis te sluiten.

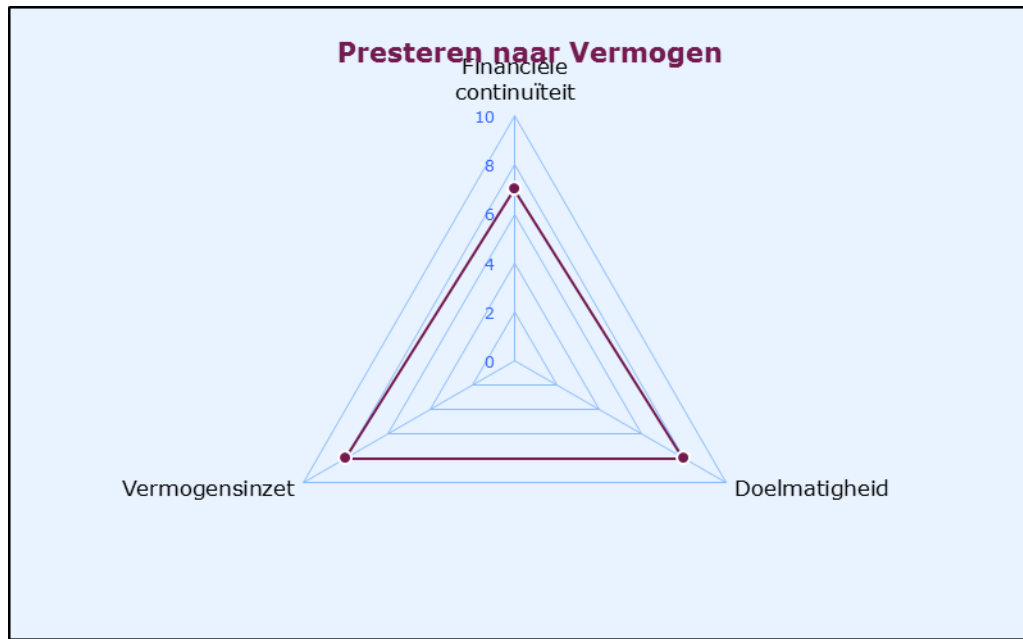
De overige belanghebbenden (gemiddeld cijfer 6,4) beoordelen hun invloed op het beleid van WonenBreburg als voldoende. Zoals al eerder is aangegeven zouden verschillende zorg- en welzijns- en onderwijspartijen graag zien dat WonenBreburg meer bestuurlijke interesse zou tonen in hun wensen en problemen. De collega-corporaties menen dat WonenBreburg soms te weinig open staat voor beleidsbeïnvloeding. Het feit dat WonenBreburg veel groter is dan de meeste van de collega-corporaties speelt hierbij zeker een rol.

De collega-corporaties vinden het jammer dat WonenBreburg bij het opstellen van het betaalbaarheidsakkoord niet meer afstemming met hen heeft gezocht.

4 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van WonenBreborg, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en vermogensinzet.

4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		7.0	30%
Doelmatigheid		8.0	30%
Vermogensinzet		8.0	40%
Gemiddelde score		7.7	

4.2 Conclusies en motivatie

Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie of de corporatie haar financiële positie als maatschappelijk ondernemer in voldoende mate duurzaam op peil houdt. WonenBreburch voldoet hier aan het ijkpunt voor een 6. In alle jaren voldoet WonenBreburch aan de eisen die de toezichthouders (CFV, ILT) en het WSW stellen. In verschillende jaren hebben de toezichthouders en het WSW wel kritische vragen aan WonenBreburch gesteld. Deze vragen betroffen onder meer de ontwikkeling van de kasstroom als gevolg van voorgenomen investeringen in woningbouw in met name het eerste deel van de visitatieperiode. De kasstroomontwikkeling ontwikkelde zich binnen de financiële veiligheidsratio's van zowel het WSW als WonenBreburch. De ontwikkelingen van de kasstromen (en andere parameters) in twee minder positieve scenario's zijn aanleiding geweest voor WonenBreburch om zelf strengere financiële ratio's te gaan hanteren, bestaande investeringsplannen door te zetten en nieuwe investeringsplannen nog kritischer te beoordelen op toegevoegde waarde en rendement. Met name is de keuze gemaakt om meer te focussen op het toevoegen van sobere en betaalbare woningbouw. De commissie constateert dat WonenBreburch adequaat gereageerd heeft op de vragen van het WSW en de toezichthouders. Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie verder de volgende pluspunten:

- In de tweede helft van de visitatieperiode is WonenBreburch erin geslaagd om negatieve trends in de financiële ratio's met pijn voor de eigen organisatie om te buigen in een positieve ontwikkeling;
- WonenBreburch maakt structureel en op een goede wijze gebruik van stresstesten en scenario's. Iedere jaarbegroting en jaarrekening wordt aan een stresstest onderworpen waarbij meerdere scenario's worden doorgerekend;
- In 2014 heeft WonenBreburch een financieel normenkader uitgewerkt dat nog wat voorzichtiger is dan het door het WSW gehanteerde kader. Op die manier wil de corporatie een extra veiligheidsmarge inbouwen om ook in financieel mindere tijden de ambities te kunnen uitvoeren.
- Bij de overname van investeringsprojecten van de noodlijdende corporatie Laurentius is WonenBreburch tegelijkertijd solidair en zakelijk geweest. WonenBreburch was vanwege haar omvang en financiële positie één van de weinige woningcorporaties die tot deze investering in staat was. De omvangrijke projecten zijn tijdig en met wederzijds goedkeuren overgenomen, waarbij WonenBreburch de verwervingsprijs en de aansluiting op de eigen vastgoedportfolio voor zichzelf zakelijk heeft afgewogen.

De commissie beoordeelt de prestaties van WonenBreburch op dit onderdeel met het cijfer 7.

Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. WonenBregburg voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Zoals de onderstaande tabel laat zien zijn de netto bedrijfslasten in 2012, 2013 en 2014 licht lager dan de netto bedrijfslasten voor de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde⁴. Het effect van het hervormingsplan, dat medio 2013 in werking is getreden, is hierbij gedeeltelijk meegenomen en zal in de toekomst nog verder zichtbaar moeten worden.

Het aantal vhe per fte is bij WonenBregburg lager dan bij de referentiecorporaties of het landelijk gemiddelde. Het feit dat WonenBregburg nog een eigen onderhoudsdienst heeft, iets wat ongebruikelijker wordt in de corporatiewereld, speelt hierbij een belangrijke rol.

De personeelskosten per fte liggen bij WonenBregburg iets lager dan bij de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde. Ook dit heeft te maken met de eigen onderhoudsdienst van de corporatie (veel vakmannen in een relatief lage salarisschaal).

Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie het volgende pluspunt:

- De onderbouwde wijze waarop WonenBregburg met het hervormingsplan de organisatie efficiënter maakt;
- Het feit dat de netto-bedrijfslasten van de corporatie gedurende de visitatieperiode steeds verder onder het landelijk gemiddelde en het gemiddelde voor de referentiecorporaties zijn komen te liggen.

De commissie beoordeelt de prestaties van Wonen Bregburg op dit onderdeel met het cijfer 8.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe in 2014 (geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten volgens Aedes Benchmark)	€ 873	€ 924	€ 923
Netto bedrijfslasten per vhe in 2013 (volgens 'oude' CFV-methodiek)	€ 1.230	€ 1.298	€ 1.316
Netto bedrijfslasten per vhe in 2012 (volgens 'oude' CFV-methodiek)	€ 1.285	€ 1.296	€ 1.296
Aantal vhe per fte in 2014	86	99	102
Personeelskosten per fte in 2014 in €	72.563	73.759	74.321

Bron: *Corporatie in Perspectief 2016 (verslagjaar 2014)*, *Corporatie in Perspectief 2015 (verslagjaar 2013)*, *Corporatie in Perspectief 2014 (verslagjaar 2012)*

Vermogensinzet

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden voldoende benut voor het realiseren van prestaties. WonenBregburg voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie kan de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren.

⁴ Hierbij zijn de cijfers voor 2014 op een andere manier berekend dan de cijfers voor 2012 en 2013, zie de toelichting in de tabel.

Ten opzichte van het ijkpunt signaleert de commissie de volgende pluspunten:

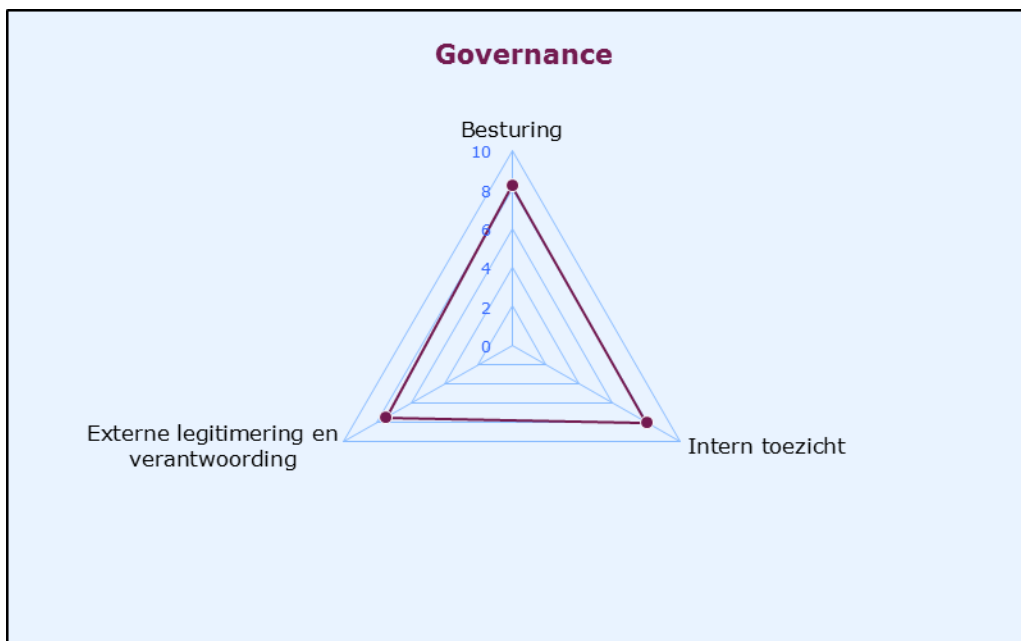
- De goede wijze waarop portefeuillemanagement en waardebesturing zijn belegd binnen de organisatie. De corporatie beschikt over een aparte afdeling Finance, Control en waardebesturing en heeft een goed uitgewerkte portefeuillestrategie;
- Het feit dat WonenBregburg al jaren gebruik maakt van de IPD-index zodat het financieel handelen van de corporatie over een langere periode vergeleken kan worden met het financieel handelen van marktpartijen;
- Nieuwe investeringsprojecten worden uitvoerig besproken, en zorgvuldig afgewogen, binnen de Raad van Commissarissen;
- Investeringsprojecten worden goed afgewogen in termen van financiën en betaalbaarheid; Wat betekenen deze investeringen voor de respectievelijk de financiële positie van de corporatie en de woonlasten van de huurders? Dit wordt op een goede manier berekend en de corporatie heeft hiervoor ook geschikte tools beschikbaar;
- WonenBregburg besteedt veel aandacht aan het evalueren van investeringsprojecten en het uitvoeren van maatschappelijke kosten-batenanalyses.

De commissie beoordeelt de prestaties van WonenBregburg op dit onderdeel met het cijfer 8.

5 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van de besturing, het intern toezicht en de externe legitimatie.

5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
Besturing			8.2
- Plan		7.5	
Visie	7		
Vertaling doelen	8		
- Check		9.0	
- Act		8.0	
Intern toezicht			8.0
- Functioneren RvC		8.0	
Samenstelling van de RvC	8		
Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord	9		
Zelfreflectie	7		
- Toetsingskader		8.0	
- Toepassing Governancecode		8.0	
Externe legitimatie en verantwoording			7.5
- Externe legitimatie		7.0	
- Openbare verantwoording		8.0	
Gemiddelde score			7.9

5.2 Conclusies en motivatie

Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,2.

Plan

Visie

WonenBregburg voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Door middel van haar meerjarenbeleidsplan heeft de corporatie een actuele visie vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. Ten opzichte van het ijkpunt signaleert de commissie de volgende pluspunten:

- De consistente wijze waarop de ondernemingsvisie verankerd is binnen de organisatie en bij de RvC;
- De frequente bijstelling van de visie aan de hand van de jaarlijkse kadernota's.

De commissie waardeert de prestaties van WonenBregburg op dit onderdeel met het cijfer 7.

Vertaling doelen

WonenBregburg voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De strategische doelen uit het ondernemingsplan en de kadernota's worden in de werkplannen op afdelingsniveau vertaald in zoveel mogelijk SMART geformuleerde tactische en operationele doelen, gekoppeld aan een budget in tijd of geld. De monitoring van de voortgang op deze doelen vindt primair plaats in kwartaalrapportages. Deze rapportages zijn ingericht op basis van de Balanced Scorecard methodiek en daardoor zeer overzichtelijk. Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie de volgende pluspunten:

- De goede en consistente wijze waarop tactische en operationele doelen worden vertaald naar concreet meetbare prestatie-indicatoren. Hierdoor wordt een structurele monitoring van de realisatie van doelen goed mogelijk;
- De consistente inhoudelijke aansluiting tussen ondernemingsplannen, kadernota's, werkplannen en voortgangsrapportages.
- De besturingsgids die WonenBregburg jaarlijks opstelt geeft een goed beeld van het functioneren van de PDCA-cyclus van de corporatie. Deze gids geeft ook inzicht in de data en contactpersonen die voor het goed functioneren van deze cyclus van belang zijn.

De commissie beoordeelt de prestaties van WonenBregburg op dit onderdeel met het cijfer 8.

Check

WonenBregburg voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van bedrijfsvoering) vorderen. De commissie is onder indruk van de wijze waarop WonenBregburg de monitoring heeft ingericht. De kwartaalrapportages zijn in de loop van de visitatieperiode steeds beter en uitgebreider geworden. Zo wordt sinds 2014 ook de voortgang op de doelstellingen uit het hervormingsplan gemeten. Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie de volgende pluspunten:

- De compleetheid en overzichtelijkheid van de kwartaalrapportages;
- De gestructureerde wijze waarop de kwartaalrapportages zijn vormgegeven. Per prestatie-indicator wordt er eerst een analyse gemaakt (wat voor beeld laten de cijfers zien?) en wordt vervolgens weergegeven welke acties (maatregelen) eventueel nodig zijn om ervoor te zorgen dat de gestelde doelstelling ook daadwerkelijk wordt gehaald;
- Het feit dat de ontwikkeling van de verschillende prestatie-indicatoren wordt gekoppeld aan een risicoanalyse.
- Het principe van 'check' is sterk verankerd binnen de organisatie. Zo worden de effecten van de leefbaarheidsinvesteringen van WonenBregburg consequent gemonitord.

De commissie beoordeelt de prestaties van WonenBregburg op dit onderdeel met een 9.

Act

WonenBregburg voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie stuurt tijdig bij indien er afwijkingen van het beleid worden geconstateerd, of indien wijzigingen in de externe omstandigheden het realiseren van bepaalde doelstellingen onmogelijk maken.

Ten opzichte van het ijkpunt signaleert de commissie de volgende pluspunten:

- Toen de financiële positie van WonenBregburg in de tweede helft van de visitatieperiode minder gunstig werd heeft de corporatie haar strategische doelstellingen bijgesteld en een hervormingsplan opgesteld. Hierdoor konden lopende verplichtingen nagekomen worden en is er binnen afzienbare termijn verbetering in de situatie opgetreden. De commissie ziet dit als een goed voorbeeld van actieve, tijdige en adequate bijsturing;
- In de kwartaalrapportages wordt structureel aandacht besteed aan de aanvullende maatregelen die (indien van toepassing) nodig zijn om de door WonenBregburg geformuleerde tactische en operationele doelstellingen te realiseren.

De commissie beoordeelt de prestaties van WonenBregburg op dit onderdeel met het cijfer 8.

Intern toezicht

De beoordeling van het Intern Toezicht bestaat uit drie meetpunten: het functioneren van de Raad van Commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode. De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 8,0.

Functioneren RvC

Bij het functioneren van de RvC beoordeelt de commissie drie onderdelen. Het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie.

Samenstelling van de RvC

WonenBregburg overtreft op dit onderdeel het ijkpunt. De commissie ziet de volgende pluspunten:

- De corporatie beschikt over een actuele (2012), uitgebreide en goed onderbouwde profielschets voor de Raad van Commissarissen waarin verschillende kwaliteitsprofielen worden beschreven. In de huidige RvC zijn alle kwaliteitsprofielen naar de mening van de commissie goed vertegenwoordigd;
- Nieuwe RvC-leden worden openbaar geworven en de raad denkt kritisch en proactief na over zijn optimale samenstelling en omvang. Zo is in 2013 besloten om het aantal leden in de raad terug te brengen van zeven naar zes op basis van een zo breed mogelijk samengesteld profiel;
- De RvC besteedt veel aandacht aan educatie. Nieuwe RvC-leden volgen een op maat gemaakt introductieprogramma. Verder bezoekt de RvC één keer per jaar een deel van het bezit van WonenBregburg en nemen de individuele RvC-leden regelmatig deel aan VTW- en andere bijeenkomsten. Per RvC-lid wordt bijgehouden hoeveel tijd er aan permanente educatie besteed wordt (zogenaamde PE-punten).

De commissie waardeert de prestaties van WonenBregburg op dit onderdeel met het cijfer 8.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

De commissie is van mening de RvC zijn rol als toezichthouder, werkgever en klankbord op uitstekende wijze invult en daarmee het ijkpunt ruimschoots overtreft. Ze signaleert de volgende pluspunten.

Toezichtsrol:

- Uit de visitatiegesprekken heeft de commissie opgemaakt dat de RvC een duidelijke rolopvatting heeft en zijn toezichthoudende taak op een afgewogen en professionele manier uitvoert. In perioden van transitie (introductie hervormingsplan, bestuurswisselingen) zit de RvC er 'dicht bovenop' maar zo gauw de organisatie weer in wat rustiger vaarwater komt neemt de RvC meer afstand;
- Omdat Wonen-Bregburg beschikt over een interne accountant en een compliance officer, die beiden rechtstreeks aan de RvC rapporteren, heeft de RvC goed grip op de bedrijfsprocessen;
- Aangezien veel besluiten en adviezen worden voorbereid in respectievelijk de audit- en de investeringscommissie kan de RvC efficiënt vergaderen en toezicht houden.

Werkgeversrol:

- De werkgeversrol wordt door de RvC als geheel, en door de remuneratiecommissie in het bijzonder, op adequate wijze ingevuld. Voor het nieuwe bestuur is er nog geen duidelijk beoordelings- en beloningskader afgesproken. Dit staat voor 2016 op de rol.

Adviesrol:

- Het bestuur van WonenBreburch heeft waardering voor de adviesrol die de RvC vervuld. Zo is er vroegtijdig met de RvC gebrainstormd over de mogelijke gevolgen van de nieuwe Woningwet voor WonenBreburch. In dergelijke discussies denken de RvC-leden mee maar geven ze de bestuurders de ruimte om hun eigen beleidskeuzen te maken.
- Het bestuur van WonenBreburch omschrijft de RvC als positief kritisch, goed voorbereid, open en betrouwbaar. De RvC heeft veel vertrouwen in het huidige bestuur en constateert dat de relatie tussen RvC en bestuur in de afgelopen jaren duidelijk is verbeterd.

De commissie waardeert de prestaties van WonenBreburch op dit onderdeel met het cijfer 9.

Zelfreflectie

WonenBreburch voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Voor alle jaren van de visitatieperiode heeft de RvC een zelfreflectie uitgevoerd. In 2015 is dit gebeurd onder externe begeleiding. Ten opzichte van het ijkpunt constateert de commissie het volgende pluspunt:

- De serieuze wijze waarop de RvC de resultaten van de zelfevaluatie gebruikt om het functioneren van de raad (verder) te verbeteren; de verbeterpunten uit de zelfevaluaties worden serieus genomen en goed opgevolgd.

De commissie waardeert de prestaties van WonenBreburch op dit onderdeel met het cijfer 7.

Toetsingskader

WonenBreburch voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De RvC beschikt over een actueel en compleet toetsingskader dat wordt gebruikt om toezicht te houden op de activiteiten van WonenBreburch. Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie verder de volgende pluspunten:

- De grote aandacht die de RvC schenkt aan het thema 'risicomanagement'. Vanuit zowel een theoretisch als ook een praktisch perspectief probeert WonenBreburch een zo goed mogelijk kader voor het risicomanagement te ontwerpen;
- De gestructureerde wijze waarop de kwartaalrapportages de voortgang op de gestelde doelstellingen meten aan de hand van de Balanced Score Card-methodiek;
- De gestructureerde en alomvattende wijze (met maandelijks voortgangsrapportages) waarop WonenBreburch de implementatie van de nieuwe Woningwet ter hand heeft genomen.

De commissie beoordeelt de prestaties van WonenBreburch op dit onderdeel met het cijfer 8.

Toepassing Governancecode

WonenBreburch voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie leeft de Governancecode na (zie bijlage 7). De commissie constateert dat de principes van 'good governance' diep verankerd zijn binnen de organisatie. Dit blijkt onder meer uit de volgende zaken:

- Het feit dat WonenBreburch een compliance officer en een interne controller in dienst heeft.
- Alle belangrijke governance documenten zijn te vinden op de website van WonenBreburch en daarmee dus openbaar toegankelijk.
- Uit de verschillende interne visitatiegesprekken heeft de commissie opgemaakt dat WonenBreburch een groot belang hecht aan een goede governance.

De commissie beoordeelt de prestaties van WonenBreburch op dit onderdeel met het cijfer 8.

Externe legitimering en verantwoording

Bij externe legitimering beoordeelt de commissie in welke mate de corporatie de belanghebbenden betreft bij de beleidsvorming; in hoeverre is er sprake van een dialoog over de vormgeving en uitvoering van het beleid? Dit onderdeel valt uiteen in twee meetpunten: externe legitimatie en openbare verantwoording.

De commissie beoordeelt de prestaties van WonenBreburch op dit onderdeel met het cijfer 7,5.

Externe legitimatie

WonenBreburch voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie betreft de belanghebbenden in voldoende mate bij de beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid. Dit proces verloopt in de gemeente Tilburg (intensieve contacten, ook veel informeel overleg) op iets andere wijze dan in gemeente Breda (relatief iets minder intensieve contacten, vooral formeel overleg) maar functioneert in beide gemeenten adequaat. Naast het reguliere overleg consulteert WonenBreburch zijn belanghebbenden bij het opstellen van ondernemingsplannen. Daarnaast worden er incidenteel (bijvoorbeeld bij het afscheid van een bestuurder) algemene belanghebbendenbijeenkomsten georganiseerd. In hoofdstuk 3 is gebleken dat de belanghebbenden over het algemeen tevreden zijn over de wijze waarop ze door WonenBreburch bij het beleid worden betrokken. De onderwijspartijen en de zorg- en welzijnspartijen constateren echter wel dat WonenBreburch op dit vlak in de afgelopen twee jaar een terugtrekkende beweging heeft gemaakt. Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie het volgende pluspunt:

- De goede en intensieve manier waarop WonenBreburch de huurdersvertegenwoordigers bij het corporatiebeleid betreft. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in een betaalbaarheidsakkoord waar beide partijen volledig achter staan.

De commissie beoordeelt de prestaties van WonenBreburch op dit onderdeel met het cijfer 7.

Openbare verantwoording

WonenBreburch voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De door de corporatie gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie (het jaarverslag), waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht.

Ten opzichte van het ijkpunt constateert de commissie de volgende pluspunten:

- De jaarverslagen van WonenBreburch worden vertaald in voor huurders overzichtelijke folders waarin per onderwerp (onze huurders, onze wijken, onze partners, onze woningen, onze nieuwe woningen, huishoudboekje, kengetallen) wordt weergegeven wat WonenBreburch in een bepaald jaar gerealiseerd heeft. Deze folders zijn te vinden op de website van WonenBreburch;
- Naast een algemeen jaarverslag publiceert WonenBreburch ook een sociaal jaarverslag. In dit sociaal jaarverslag wordt op overzichtelijke en toegankelijke wijze ingegaan op de veranderingen in het werkapparaat van de woningcorporatie;
- Alle belangrijke governance documenten zijn te vinden op de website van WonenBreburch en daarmee dus openbaar toegankelijk.

De commissie beoordeelt de prestaties van WonenBreburch op dit onderdeel met het cijfer 8.

Deel 3

Bijlagen bij het rapport



Deel 3 Bijlagen bij het rapport

Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex

Catharijnesingel 56
3511 GE UTRECHT
Postbus 8068
3503 RB UTRECHT
Tel. (030) 230 31 50
www.raeflex.nl
secretariaat@raeflex.nl

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : WonenBreburg Tilburg

Jaar visitatie : 2015

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

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

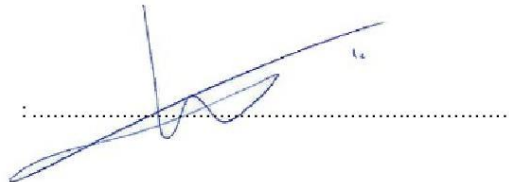
In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Raeflex B.V. hebben.

Naam : mevrouw drs. W.M.R. de Water

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : maandag 14 maart 2016

Handtekening :



Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

WonenBregburg te Tilburg

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer ing. C. Hobo

Geboortedatum : 0 APRIL 1949

Handtekening :

Datum : 30 OKTOBER 2015

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

WonenBreburg te Tilburg

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer dr. J.S.C.M. Hoekstra

Geboortedatum : 29-05-1943

Handtekening : J. Hoekstra

Datum : 30-10-2015

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

WonenBreborg te Tilburg

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer drs. A.H. Grashof

Geboortedatum : 10 mei 1966

Handtekening : 

Datum : 29 oktober 2015

Bijlage 2 Curricula vitae

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.

Voorzitter

Ing. C. Hobo (Kees)



Korte kennismaking

Mijn ervaring in het werkveld wonen is zowel breed als diep te noemen. Ik ben betrokken geweest bij stadsvernieuwing en heb als directeur-bestuurder bij woningcorporaties en zorginstellingen gewerkt. De laatste jaren vervul ik interim-functies als interim-bestuurder bij corporaties en als extern toezichthouder bij corporaties in zwaar weer, bijvoorbeeld bij Servatius en Huis en Erf. Ook ben ik als adviseur en als directeur bedrijfsvoering werkzaam geweest bij een aantal zorginstellingen. Als corporatiebestuurder heb ik zelf een visitatie ondergaan. Mijn kennis van de sector maakt het me mogelijk om het functioneren van corporaties vanuit een breed perspectief te doorgronden. Ik heb kennis van bedrijfsprocessen en wat er aan prestaties van corporaties verlangd wordt.

Visitaties

Bij visitaties zet ik mijn kennis van governance, verbindingen met andere partijen, financiën en vastgoed in. Governance en het Presteren naar Vermogen zijn belangrijke aandachtsvelden nu. De wijze waarop corporaties in deze tijd moeten werken, vereist heldere ambities met realiteitszin en zicht op de mogelijkheden die er zijn om te kunnen investeren, zodanig dat de continuïteit van de corporatie is gewaarborgd. Dat vind ik bij de visitaties nu een belangrijk aandachtspunt. Visitaties zijn voor mij naast een verantwoordingsinstrument, vooral van belang voor corporaties om te leren en te verbeteren.

Reeds gevisiteerd

- 2014 Woonconcept, Meppel
- 2014 Woningbouwvereniging Hoek van Holland
- 2014 De Goede Woning, Apeldoorn
- 2014 De Woonmensen, Apeldoorn
- 2014 Ons Huis, Apeldoorn
- 2015 Centrada, Lelystad
- 2015 Patrimonium woonservice, Veenendaal
- 2015 Stadgenoot, Amsterdam
- 2015 Van Alckmaer, Alkmaar
- 2015 Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl, Eindhoven
- 2015 Woningbouwvereniging WonenBreburch, Tilburg

Specifieke deskundigheid

- Governance, onder meer opgedaan als toezichthouders bij corporaties in 'zwaar weer'
- Kennis van de zorg als bestuurder en toezichthouder bij zorginstellingen

Kort CV

- Geboren in 1949
- 1967-1971 HTS Bouwkunde
- 1971-1973 Academie van Bouwkunst
- 1973-heden Meerdere vervolgcursussen met betrekking tot management en financiering
- 1972-1978 Raad voor het Maatschappelijk Welzijn Amsterdam (ontwikkelen en realiseren van wijkwelzijnsplannen)
- 1976-1979 Nationale Woningraad (stadsvernieuwing)
- 1979-1990 Woningbouwvereniging 's-Gravenhage, lid van directieteam
- 1990-2001 Gemeentelijke Woningbedrijf 's-Hertogenbosch, Hertoghuizen, BrabantWonen, directeur-bestuurder
- 2001-heden Zelfstandig interim-manager en adviseur met opdrachten in de volkshuisvestingssector en zorgsector; zoals het begeleiden van een fusietraject, als extern door het ministerie aangesteld toezichthouder bij Servatius, als voorzitter raad van toezicht ad interim bij Huis en Erf en in een directiefunctie bij Vivent, zorginstelling

Nevenactiviteiten

- 2007-heden Lid bestuur Hospice De Duinsche Hoeve, 's-Hertogenbosch
- 2008-2012 Lid raad van toezicht Eigen Bezit, coöperatieve woonvereniging 's-Hertogenbosch
- 2013-2014 Lid bestuur Het Wooninitiatief
- 2013-heden Lid raad van toezicht Stichting Zorggroep de Vechtstreek
- 2014-heden Lid bestuur Dorpsraad Loenen aan de Vecht

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/kees-hobo/22/52/753>

Commissielid

Drs. A.H. Grashof (Alex)



Korte kennismaking

Woningcorporaties zijn boeiende organisaties door hun hybride karakter en de belangrijke huisvestingsopgaven waar ze voor staan. Vanuit een brede ervaring in de volkshuisvestingssector als adviseur, strateeg, belangenbehartiger, procesbegeleider en manager kijk en beoordeel ik woningcorporaties op hun maatschappelijk presteren. Als afgestudeerd bestuurskundige heb ik vanuit het ministerie van VROM meegewerkt aan het decentralisatie- en verzelfstandigingsbeleid van Staatssecretaris Heerma. Kort daarna ben ik bij een woningcorporatie en voor samenwerkingsverbanden van corporaties aan de slag gegaan om strategie en beleid te ontwikkelen en uit te voeren. Bijvoorbeeld bij het opstellen en monitoren van prestatie afspraken in Nieuwegein en de regio Utrecht, het vormgeven van samenwerking en het realiseren van een aantal fusies tot wat nu woningcorporatie Mitros is. Vanuit Aedes heb ik geholpen bij het weer op de rails zetten van de volkshuisvesting in de gemeente Delfzijl waar, vanuit een geslaagde fusie, corporatie Acanthus actief is geworden. Sinds 2005 voer ik als zelfstandig ondernemer advies- en interimopdrachten uit voor corporaties, gemeenten en provincies. Mijn focus is gericht op strategische samenwerking, governance en management- & organisatieontwikkeling.

Visitaties

Corporaties hebben in mijn optiek een grote verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat in "hun" gemeente(n) voldoende betaalbare en kwalitatief goede huisvesting beschikbaar is voor mensen die daarop zijn aangewezen. Een professionele en gemotiveerde organisatie is belangrijk om dat goed te kunnen regelen. Visitatie brengt in beeld hoe en welke prestaties een corporatie in zijn werkgebied weet te leveren. Sinds 2008 voer ik als algemeen commissielid of voorzitter visitaties uit. Ik richt mij vooral op het presteren volgens belanghebbenden, het presteren naar vermogen en governance. Bij governance gaat het om de kwaliteit van het toezicht, maar ook om de kwaliteit van sturing. Welke koers zet een corporatie uit en is zij in staat om onder veranderende omstandigheden op tijd bij te schakelen? Visitaties kunnen behalve als verantwoordingsinstrument, ook een belangrijke bijdrage leveren in de strategische heroriëntatie van corporaties. De informatie die vanuit een visitatie naar voren komt, kan helpen bij het opnieuw bepalen van de ondernemingskoers.

Reeds gevisiteerd

- 2008 BetuwsWonen en CWL Woningbeheer (Preview), Culemborg
- 2009 Algemene Woningbouwvereniging Monnickendam, Monnickendam
- 2010 Heuvelrug Wonen, Doorn
- 2010 SIB Woonservice, Veenendaal
- 2010 Stichting Beter Wonen, IJsselmuiden
- 2010 Woningbouwvereniging Brederode, Bloemendaal
- 2010 Woongoed Flakkee, Middelharnis
- 2011 Stichting De Huismeesters, Groningen
- 2011 Stichting Poort6, Gorinchem
- 2011 Stichting Woningbeheer Born-Grevenbicht, Born-Grevenbicht

- 2011 Wonen Midden-Delfland, Maasland
- 2011 Woningbouwvereniging Goed Wonen, Benschop
- 2011 Woningbouwvereniging Lopik, Lopik
- 2012 Casade, Waalwijk
- 2012 Woningstichting Gouderak, Gouderak
- 2012 Bo-Ex, Utrecht
- 2012 Harmonisch Wonen, Lelystad
- 2013 Rhiant, Hendrik-Ido-Ambacht
- 2013 Woonwaard, Alkmaar
- 2013 Woningstichting Wuta, Nigtevecht
- 2014 Woningstichting Maasdriel, Kerkdriel
- 2014 Elan Wonen, Haarlem
- 2015 Eelder Woningbouw, Paterswolde
- 2015 Woningstichting De Volmacht, Gieten
- 2015 Woonborg, Vries
- 2015 SallandWonen, Raalte
- 2015 Vredewold, Leek
- 2015 Woningbouwvereniging WonenBreborg, Tilburg
- 2016 Woningstichting Wierden en Borgen

Specifieke deskundigheid

Governance, onder meer opgedaan als begeleider van zelfevaluaties van RvC's, fusiebegeleider en als adviseur bij organisatie- en besturingsvraagstukken
Management- en organisatieontwikkeling, vanuit advies en coaching bestuur en management

Prestatie afspraken en Woonbeleid, vanuit onderzoek en advies voor corporaties en gemeenten

Mede-ontwikkelaar van de koopoplossingen 'Kopen naar Wens' en 'Slimmer Kopen'

Kort CV

Geboren in 1966

Opleiding: Bestuurskunde (RU Nijmegen) en Vastgoedmanagement (NOVAM)

1991-1993 Wetenschappelijk medewerker bestuurskunde ministerie VROM

1993-1998 Beleidsmedewerker, manager, directielid bij Mitros en rechtsvoorgangers

1998-2001 Accountmanager en projectleider bij Aedes

2001-2004 Senior adviseur Quintis BV

2005-2008 Venoot, senior adviseur KOCK & partners

2008-heden Venoot, senior adviseur Woonlab BV

Nevenactiviteiten

2011-heden Lid werkgroep Missie Ontwikkeling Vrede, Titus Brandsma parochie
locatie Bennekom

2012-heden Gastdocent leergang Risk- en Performance management ESAA Erasmus
Universiteit Rotterdam

2015-heden Secretaris en waarnemend-voorzitter afdeling roeien WSV VADA
Wageningen

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/alex-grashof/13/199/15>

Secretaris

Dr. J.S.C.M. Hoekstra (Joris)



Korte kennismaking

Al geruime tijd ben ik werkzaam als onderzoeker bij OTB, TU Delft. Mijn werk bevindt zich op het snijvlak van wetenschappelijk onderzoek en advies op het gebied van wonen. Ik doe veel internationaal vergelijkend onderzoek onder meer naar de organisatie van de sociale huisvesting in verschillende landen. Daaruit blijkt dat wij in Nederland over een bijzondere corporatiesector beschikken, uniek in omvang en taakopvatting. Verder heb ik een aantal jaren geleden als senior beleidsadviseur van de VROM-raad meegewerkt aan adviezen over het Nederlandse woonbeleid. Mijn loopbaan ben ik begonnen bij een adviesbureau, waar ik veel woningmarktonderzoek heb verricht.

Voordat ik bij Raeflex kwam, heb ik als secretaris bij KWH diverse visitaties gedaan. Visitaties bieden mij de mogelijkheid om verbinding te leggen met de praktijk van het werken van corporaties.

Visitaties

Als secretaris houd ik mij bezig met de gehele breedte van de prestatievelden. Mijn specifieke belangstelling gaat uit naar presteren volgens belanghebbenden. Ik vind het belangrijk om te zien of corporaties ook doen wat de belanghebbenden van hen verwachten en hoe de communicatie is geregeld. Het is goed dat de methodiek daar specifiek aandacht aan besteedt.

Visitaties hebben een verantwoordingsfunctie en een leer- en verbeterfunctie. Een externe commissie kijkt met een frisse blik naar de prestaties van een corporatie en vormt daar een oordeel over. Daar komen als vanzelf aandachtspunten uit voort, die een corporatie kan gebruiken om haar presteren te verbeteren.

Reeds gevisiteerd

- 2010 DeltaWonen, Zwolle
- 2010 Tablis, Sliedrecht
- 2011 Woonpartners, Helmond
- 2011 Woningstichting Nieuwkoop, Nieuwkoop
- 2012 Woonlinie, Zaltbommel
- 2012 Wassenaarsche Bouwstichting, Wassenaar
- 2014 Stichting Woningbeheer Betuwe, Lienden
- 2014 Woonconcept, Meppel
- 2014 Eemland Wonen, Baarn
- 2014 de Sleutels, Leiden
- 2015 De Huismeesters, Groningen
- 2015 Trivire, Dordrecht
- 2015 Woningbouwvereniging WonenBreburg, Tilburg

Specifieke deskundigheid

- Brede kennis van de context van het Nederlandse woonbeleid
- Ervaring als secretaris bij visitaties

Kort CV

- Geboren in 1973
- Opleiding: Sociale Geografie, Postacademische opleiding Housing, Urban en Mobility Studies, gepromoveerd op onderzoek naar de verschillen tussen Europese verzorgingsstaten en huisvestingssystemen (TU Delft)
- 1996-1998 Woningmarktonderzoeker Quintis
- 1998-heden Onderzoeker OTB, TU Delft
- 2006-2008 Senior beleidsadviseur VROM-raad
- 2010-heden Eindredacteur Journal of Housing and the Built Environment

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/joris-hoekstra/18/72a/a91>

Bijlage 3 Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> • Position paper • Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen • Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan • Jaarverslagen • Volkshuisvestingsverslagen • Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid, et cetera) • Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen) • Eigen wijkvisies • Strategisch voorraadbeleid (SVB) • Verkoopbeleid bezit • Eigen woningmarktgegevens • Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal) • Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied • Prestatieafspraken met belanghebbenden • Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten • Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> • Documenten met opvattingen van belanghebbenden • Verslagen van overleg met belanghebbenden • Onderzoeken naar klanttevredenheid • <u>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</u>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaties Autoriteit woningcorporaties: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief • De Oordeelsbrief van de minister van BZK • Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin • Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief • Jaarrekeningen en jaarverslag • Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen • Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen • Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet • Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven
Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Documenten over alle opgaven • Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties • Position paper • Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties) • Documenten over toezicht incl. agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen • Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC • Toepassing Governancecode (zie voor checklist ook www.visitaties.nl) • Toepassing overlegwet (zie voor wettekst: www.visitaties.nl)

Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

Geïnterviewde personen

In totaal heeft de visitatiecommissie elf face-to-face gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van WonenBreburg en belanghebbenden van de corporatie. Daarnaast zijn er ook nog enkele telefonische interviews afgenomen; om aanvullende informatie te verzamelen of toch te kunnen spreken met mensen die niet bij de face-to-face gesprekken aanwezig konden zijn. De gesprekken met de wethouders hebben plaatsgevonden op het gemeentehuis. Voor de overige face-to-face gesprekken is gebruikt gemaakt van vergaderruimte in de kantoren van WonenBreburg in respectievelijk Breda (op 14 december 2015) en Tilburg (op 15 december 2015). Hieronder volgt een overzicht van alle gesprekspartners.

Raad van commissarissen (14 december 2015)

- Dhr. H. Touw
- Dhr. S. Hoenderop
- Dhr. W. Corsten

Bestuur (14 en 15 december 2015, plus aanvullende telefonische interviews)

- Dhr. H. Pars
- Dhr. L. Schuld
- Mw. A. Zwierstra
- Mw. F. Ammeraal (bestuurssecretaris)

Managers (14 december 2015)

- Dhr. J. Cras
- Mw. M. Minnaar
- Mw. C. Timmermans
- Mw. F. Ammeraal
- Dhr. M. Princen
- Dhr. O. Lem

SHW (14 december 2015)

- Dhr. P. Valk
- Dhr. W. Leerves
- Dhr. G. Herders

Ondernemingsraad (15 december 2015)

- Dhr. H. van Domburg
- Dhr. J. Cleven
- Mw. N. Geerts (ambtelijk secretaris)

Gemeente Tilburg (15 december 2015)

- Dhr. B. de Vries (wethouder)
- Dhr. A. Latijnhouders (beleidsmedewerker wonen)

Gemeente Breda (14 december 2015)

- Dhr. P. van Lunteren (wethouder)

Zorg- en welzijnspartijen (15 december 2015)

- Dhr. G. Snoeren (De Wever)
- Dhr. J. Roorda (De Wever)
- Dhr. R. Stam (Thebe)
- Dhr. G. Mevis (Contourdetwern) (telefonisch interview)
- Mw. E. Quanten (Traverse)
- Mw. L. Jansen (SMO Breda)
- Mw. C. Lasonder (RIBW)
- Dhr. R. Molenaar (Leystroom)
- Dhr. M. van Poppel (Politie)
- Dhr. G. van der Pluijm (Raffy Zorg)

Onderwijsinstellingen (14 december 2015)

- Dhr. N. van Os (NHTV)
- Mw. W. Lucius (Universiteit van Tilburg)

Woningcorporaties (15 december 2015)

- Mw. M.T. Dubbeldam (Laurentius)
- Mw. T. van de Ven (AlleeWonen)
- Dhr. R. Vinke (TBV Wonen)
- Mw. H. Jager ('t Heem)
- Dhr. R. S. Scherpenisse (TIWOS) (telefonisch interview)

Bijlage 5 Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012-2015					Cijfer
1. Huisvesting van de primaire doelgroep					8
Woningtoewijzing en doorstroming					
Woningtoewijzing, 2012 t/m 2015					
	2012	2013	2014	2015	
% huurovereenkomsten met inkomen huurder onder EU inkomensgrens (norm=90%), inclusief studenten en tijdelijke verhuur	98,1	96,3	97,2	96,2	
Gemiddelde inschrijftijd voor toewijzing in maanden in Breda	46,8	44,4	45,6	46,8	
Gemiddelde inschrijftijd voor toewijzing in maanden in Tilburg	54,5	57,5	53,9	65,0	
<p>Inschrijftijd: inclusief extra inschrijfduur vanwege persoonlijke omstandigheden Bronnen: jaarverslagen WonenBredburg 2012 t/m 2014, aangevuld met informatie voor 2015 tot en met Q3. Belangrijkste oorzaak voor stijging in 2015 in Tilburg van de gemiddelde inschrijftijd is dat het aantal toegewezen woningen in 2014 aanzienlijk hoger lag, dan waar we in 2015 op uit gaan komen. In 2015 wordt er wel meer toegewezen aan bijzondere verhuur(contingenten-wonen onder begeleiding). Dit is onder meer te verklaren vanuit de decentralisaties in het sociale domein en vanuit het scheiden van wonen en zorg, waardoor mensen langer zelfstandig moeten wonen. Wat ook een vertekend beeld geeft is meer mensen extra inschrijfduur hebben gekregen in 2015. Als meer van deze mensen een woning toegewezen hebben gekregen, draagt dat bij aan de verklaring van de gemiddeld opgelopen inschrijftijd in Tilburg in 2015. Er zijn in totaliteit minder woningen in 2015 beschikbaar voor de toegenomen marktvrage.</p> <p>Uitwerking 90%-regel: woningzoekenden met een (belastbaar) middeninkomen van € 34.768 tot € 44.361 per jaar mogen een woning huren met een maandhuur tussen de aftoppingsgrenzen (€ 576,87/ € 618,24) en de liberaliseringsgrens (€ 710,68).</p> <p>Bevorderen doorstroming Vanaf eind 2014 is WonenBredburg gestart met een woonmakelaar voor senioren met als doel populaire eengezinswoningen vrij te maken.</p> <p>Bron: Jaarverslag WonenBredburg 2014</p>					
Betaalbaarheid					
Samenstelling van de woningvoorraad naar prijssegmenten 2012 t/m 2015 (per 31-12) (inclusief studentenwoningen, genoemde huurprijzen betreffen periode 1-7-2015 tot 1-7-2016)					
	2012	2013	2014	2015	
Goedkope huurwoningen (< 403,06)	6.846	6.100	6.014	6.602	
Betaalbare huurwoningen (> € 403,06 en < € 576,87/ € 618,24)	16.634	12.765	12.388	13.270	
Dure huurwoningen < huurtoeslaggrens (> € 576,87/ € 618,24 en < € 710,68)	2.021	7.233	7.847	2796+3262 = 6.058	
Dure huurwoningen > huurtoeslaggrens (> € 710,68)	821	1.316	1.106	1.313	
Totaal	26.322	27.414	27.355	27.243	
<p>Bronnen: jaarverslagen WonenBredburg 2012 t/m 2014, aangevuld met informatie voor 2015.</p> <p>In 2014 zijn de prijsklassen op subsidiabele huur gebaseerd; in 2013 op netto huur. Dit is voor 2013 gecorrigeerd (zie Jaarverslag 2014, pagina 5). Dit is met terugwerkende kracht niet voor 2012 gedaan.</p>					

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012-2015	Cijfer
---	---------------

Huurprijzen, huurprijsontwikkeling en huurachterstanden 2012 t/m 2015

	2012	2013	2014	2015
Gemiddelde huurprijs woonegelegenheden	426	454	477	487
Gemiddelde jaarlijkse huurverhoging per 1 juli WonenBreburch	2,2%	4,2%	4,1%	2,1%
Huurachterstand in % jaarhuur	1,3%	1,6%	1,7%	1,25%

Bronnen: jaarverslag WonenBreburch 2014, aangevuld met informatie voor 2015.

Akkoord Betaalbaarheid 2014

In 2014 hebben WonenBreburch en de huurdersorganisatie SHW een akkoord gesloten over de betaalbaarheid. Hoofdpunten van dit akkoord:

- Woonlastenbeleid heeft prioriteit boven energiebeleid en kwaliteitsbeleid.
- Om voldoende goedkope woningen in het woningbestand te behouden kunnen huurprijzen worden 'afgetopt' of verlaagd, waardoor ze een lagere huurprijs krijgen dan op grond van de kwaliteit verwacht mag worden. De desbetreffende woningen dienen vervolgens te worden toegewezen aan huishoudens met een laag inkomen.

Bron: Jaarverslag WonenBreburch 2014

2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7
--	----------

Ouderen met een specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

Voor ouderen en gehandicapten geschikte woningen in het bezit van WonenBreburch, 2012 en 2013

	2012	2013	2014	Referentie corporaties 2013	Landelijk 2013
Aandeel ouderen- en gehandicaptenwoningen in %	10,0	9,8	8	10,8	15,0
Aandeel nultredenwoningen in %	23	26	36	28,4	31,2
Toewijzing woonegelegenheden aan ouderen in %	5,1	5,7		9,1	14,1

Bron: Corporatie in Perspectief 2015

Projecten en initiatieven op het gebied van ouderenhuisvesting in de visitatieperiode:

- 2012: Wonen op Maat (Breda): labelen van het woningbezit voor mensen met een fysieke beperking. Hierbij wordt onderscheid gemaakt naar verzorgd wonen, levensloopgeschikt wonen en nultreden wonen. Deze labels zijn ook te zien in het woonruimteverdelingssysteem zodat woningzoekenden zelf kunnen inschatten of een bepaalde woning al dan niet geschikt voor hen is.
- 2012: Oplevering project Heikant in Tilburg met 166 huurwoningen en 8 logeerkamers waarvan: 15 woonzorgappartementen en een logeerkamer (verhuurd via Stichting RIBW), 78 appartementen regulier verhuurd (gelabeld AWZB/WMO/65+) en daarnaast tijdelijke verhuur van 88 woningen en 7 logeerkamers aan bewoners van het voormalig zorgcentrum van stichting De Wever (in afwachting van de nieuwbouw van het zorgcentrum). Deze 78 appartementen zijn in 2014 eveneens gelabeld regulier verhuurd.
- 2013: Pilotproject Nieuwe Houw in Breda voor ouderen die een beschermde woonomgeving zoeken en toch zelfstandig willen wonen.
- 2013: Realisatie van een kleinschalige voorziening voor dementerende ouderen in Tilburg: 4 groepswoningen met 7 kamers en een gemeenschappelijke woonkamer
- 2013: Opening van een logeervervoorziening voor thuiswonende, dementerende ouderen met het doel mantelzorgers extra ondersteuning te bieden.
- 2015: Startbouw van nieuwbouwcomplex met 66 woonzorgeenheden (intramuraal) voor Stichting De Leystroom in Breda en 16 appartementen (extramuraal).
- 2015: Ten behoeve van een betere toewijzing en doorstroming van oudere huurders, zijn er twee woonmakelaars aangesteld. Zij gaan met ouderen huurders in gesprek om hen te wijzen op seniorenwoningen en hen te informeren over de mogelijkheden om door te stromen.
- In 2013 (en ook in 2012) zijn de levensloopgeschikte woningen niet meegeteld als nultredenwoningen. Deze woningen zijn een categorie hoger/beter en hadden dus ook als 'nultreden' verantwoord moeten worden. Dit is in 2014 gecorrigeerd.

Bronnen: jaarverslagen WonenBreburch 2012 t/m 2014, aangevuld met informatie voor 2015.

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012-2015	Cijfer
<p>Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</p> <p>Projecten en initiatieven voor personen met een lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke beperking in de visitatieperiode:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2012: Oplevering van een wooninitiatief voor jonge moeders met een verstandelijke beperking aan de Van Hogendorpstraat in Breda: 12 kleine appartementen waarin 11 jonge moeders met kind wonen en 1 appartement voor de begeleiding. Er is 24-uursbegeleiding door zorginstelling ASVZ. • 2012: Oplevering van woonvoorziening voor het ouderinitiatief Woondroom in Breda. Deze woonvoorziening bestaat uit 16 individuele appartementen voor mensen met autisme en 2 appartementen voor de begeleiding (24 uur per dag aanwezig). • 2012: realisatie van 29 appartementen in Tilburg voor cliënten van Philadelphia Zorg • 2013: aanpassing van de locatie Ringbaan-Noord 158 in Tilburg voor de huisvesting van 10 (jong)volwassenen met een verstandelijke of psychische beperking. Deze personen krijgen van de organisatie 'Het Werkt' begeleiding op het gebied van wonen en werk. • 2014: Ook autistische jongeren krijgen de mogelijkheid om te gaan wonen in het seniorencomplex 'Nieuwe Houw' dat in 2013 is opgeleverd. • 2015: Oplevering van 31 nieuwe zorgappartementen voor cliënten met verstandelijke beperking van Stichting Amarant in project Forum in Tilburg. • 2015: Oplevering van een nieuw complex in Breda met 16 wooneenheden en gemeenschappelijke ruimten voor jeugdzorginstelling Juzt (t.b.v. van cliënten tussen 16 en 23 jaar die leren zelfstandig wonen). • 2015: Planontwikkeling met ouderinitiatief Stichting ZES en zorgpartij ASVZ voor realisatie van een woonvoorziening (14 appartementen en gemeenschappelijke ruimten) voor jongeren met een verstandelijke beperking in Breda • 2015: Planontwikkeling met ouderinitiatief Stichting Wierde en zorgpartij ASVZ voor realisatie van een woonvoorziening (14 woningen en gemeenschappelijke ruimten) voor jongeren met verhoogde kans op psychosen in Breda. • 2015: voor het project Skaeve Huse is een nieuwe locatie gevonden aan de Rueckertbaan in Tilburg. Skaeve Huse is een woonvorm voor huurders die in de wijk te veel overlast veroorzaken. <p>Bronnen: jaarverslagen WonenBredburg 2012 t/m 2014, aangevuld met informatie voor 2015.</p>	
<p>Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen</p> <p>In het kader van verschillende regelingen (o.a. woningcontingent, begeleidde urgentie, Housing First, 5%-regeling) worden woningen van WonenBredburg met voorrang verhuurd aan huishoudens die extra zorg of ondersteuning nodig hebben (vaak gekoppeld aan begeleiding door zorg- en welzijnspartijen).</p> <p>WonenBredburg besteedt veel aandacht aan de thema's sociale stijging en tweede kansbeleid en heeft geparticipeerd in verschillende projecten (o.a. 'Tilburg Akkoord') en initiatieven op dit gebied.</p> <p>In samenwerking met de andere Tilburgse corporaties en de gemeente beheert WonenBredburg 9 zogenaamde Skaeve Huse waarin mensen die permanent overlast veroorzaken gehuisvest worden. In 2013 is besloten om de Skaeve Huse permanent te vestigen op een nieuwe locatie in Tilburg.</p> <p>In de visitatieperiode is WonenBredburg ook verschillende nieuwe initiatieven en projecten gestart voor huishoudens die extra ondersteuning of begeleiding nodig hebben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2012: realisatie van een tijdelijke voorziening voor dak- en thuislozen in Breda. • 2013: in gebruik name van een woonhuis met 6 kamers als voorziening voor jongeren die doorstromen uit 'Kamers met Kansen'. • 2013: start van het project 'Housing First' in samenwerking met 3 Tilburgse woningcorporaties: deze corporaties stellen jaarlijks, onder voorwaarde van woonbegeleiding, een aantal woningen ter beschikking aan mensen die door meervoudige problematiek dak- en thuisloos zijn geraakt. • 2014: aanpassing van de locatie Ringbaan-Noord 160 in Tilburg. Daar volgen 12 volwassenen onder begeleiding van Novadic-Kentron een woontraining met het doel door te stromen naar zelfstandig wonen. • 2014: WonenBredburg stelt een woning in Tilburg ter beschikking voor de huisvesting van vier minderjarige vluchtelingen. • 2015: in 2015 is in Tilburg en Breda met succes invulling gegeven aan de (hogere) gemeentelijke taakstelling in de opvang van vergunninghouders. • Er zijn twee woningen voor minderjarige vluchtelingen opgeleverd in Tilburg (Lange Nieuwstraat en Doelenstraat). • In Breda is aan de Erasmusweg een nieuwbouwproject opgeleverd aan Juzt ten behoeve van de huisvesting van jongeren die 24 uur begeleiding nodig hebben. • In Tilburg is een complex met 12 onzelfstandige eenheden aan de Ringbaan Noord verhuurd aan Amarant ten behoeve van cliënten met een verstandelijke beperking. • WonenBredburg stelt woningen beschikbaar voor mensen die (tijdelijk) aangewezen zijn op maatschappelijke opvang of (tijdelijk) woonachtig zijn in een beschermde woonvoorziening. Hiermee biedt WonenBredburg mensen de mogelijkheid om een stap te maken naar zelfstandig wonen. Gezien de toename van deze vraag heeft WonenBredburg een maatschappelijke kosten baten analyse laten uitvoeren van deze activiteit, ook wel woningcontingent genoemd. Het blijkt dat 	

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012-2015	Cijfer
---	---------------

iedere door WonenBreborg geïnvesteerde euro maatschappelijk gezien 6 euro oplevert.

Bronnen: jaarverslagen WonenBreborg 2012 t/m 2014, aangevuld met informatie voor 2015.

3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	8
---	----------

Woningkwaliteit

WonenBreborg heeft zijn woningbestand sinds 2013 ingedeeld in zes kwaliteitsniveaus, waarbij elk niveau een andere onderhouds- en woontechnische kwaliteit heeft. De klantbehoeften, de huurhoogte en de toekomstwaarde van een wooncomplex bepalen welk kwaliteitsniveau van toepassing is.

Jaarlijkse uitgaven aan onderhoud per verhuureenheid 2012 t/m 2015 (in €)

2012:1.305
 2013:925
 2014:877
 2015: 973

Bron: Jaarverslag WonenBreborg 2014, aangevuld met informatie voor 2015.

Toelichting:

	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Reparatie	286,32	252,86	219,82	8.558.000	8.071.000	7.030.000
Mutatie	194,25	154,14	132,05	5.806.000	4.920.000	4.223.000
Periodiek	95,25	82,68	108,79	2.865.000	2.639.000	3.479.000
Planmatig	572,3	323,29	404,88	17.106.000	10.319.000	12.948.000
Projectmatig	155,87	119,8	31,05	4.659.000	3.824.000	993.000
Totaal IST (obv W&V-rekening --> jaarrekening)	1.304,58	932,77	896,59	38.994.000	29.773.000	28.673.000
Ten onrechte meegenomen in berekening [1]	0,42	-7,77	-19,59	12.450	-247.925	-626.540
Totaal SOLL (obv kengetallen)	1.305,00	925	877,00	39.006.450	29.525.075	28.046.460
Geactiveerd onderhoud	623,52	732,91	445,60			
Onderhoud totaal (kostendeel + geactiveerd)	1.928,52	1.657,91	1.322,60			

[1] Dit betreft correcties die in een laat stadium van het jaarrekeningtraject zijn gemaakt en die per abuis niet meer zijn verwerkt in de kengetallen.

	2012	2013	2014
Aantal eenheden	29.890	31.919	31.980
Onderhoud per eenheid	1.305	925	877
Totaal SOLL (obv kengetallen)	39.006.450	29.525.075	28.046.460
Totaal IST (obv W&V-rekening --> jaarrekening)	38.994.000	29.773.000	28.673.000
Ten onrechte meegenomen in berekening [1]	12.450	-247.925	-626.540
Geactiveerd groot onderhoud	18.637.124	23.393.875	14.250.307

Kwaliteit dienstverlening

WonenBreborg laat het bureau USP periodiek de kwaliteit van zijn dienstverlening meten.

Kwaliteit van de dienstverlening van WonenBreborg op verschillende aspecten, 2012 t/m 2015

	2012	2013	2014	3 kwartaal 2015
Algemene dienstverlening aan bestaande huurders	7,6	7,5	7,6	7,6
Afhandeling reparatieverzoek		7,6	7,6	7,5
Betrekken nieuwe woning	7,7	7,3	7,3	7,4
Opzeggen huur	7,6	7,1	7,0	6,9

Bron: USP klantmetingen voor de periode 2012 t/m 2015

2012: niet gemeten via USP, maar via eigen klanttevredenheidsmeting.

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012-2015					Cijfer
Energie en duurzaamheid					
Ontwikkeling energielabels in woningbezit WonenBreborg 2012 t/m 2015 (alleen zelfstandige woningen)					
	2012	2013	2014	2015	
A+, A, B	2.854	4.188	5.559	6.114	
C, D, E, F en G	20.533	19.960	19.188	19.116	
Geen certificaat	544	568	549	550	
Totaal	23.931	24.716	25.296	25.780	
Bronnen: jaarverslagen WonenBreborg 2013 en 2014, aangevuld met informatie voor 2012 en 2015.					
4. (Des)investeringen in vastgoed					8
Nieuwbouw					
Nieuwbouw van woningen in de periode 2012 t/m 2015 (inclusief opleveringen door VOF's en WOM's waarin WonenBreborg participeert)					
	2012	2013	2014	2015	
Sociale huurwoningen	191	1.011	76	115	
Studentenwoningen	186	304	41		
Vrije sector huurwoningen		250	99	101	
Koopwoningen	8	7	36	85	
Totaal	365	1.572	252	301	
Bronnen: jaarverslagen WonenBreborg 2013 en 2014, aangevuld met informatie voor 2012 en 2015.					
Sloop, samenvoeging					
Sloop van woningen in de periode 2012 t/m 2015					
	2012	2013	2014	2015	
Aantal woningen gesloopt	6	26	90	393	
Bronnen: jaarverslagen WonenBreborg 2013 en 2014, aangevuld met informatie voor 2012 en 2015.					
2015: 109 woningen Tilburg (Rosmolen); 284 woningen Breda.					
Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)					
Grootonderhoudsprojecten van WonenBreborg in de periode 2012 t/m 2015 (in aantallen woningen per jaar)					
	2012	2013	2014	2015	
Aantal woningen in groot onderhoud	446	669	426	375	
Bronnen: jaarverslagen WonenBreborg 2013 en 2014, aangevuld met informatie voor 2012 en 2015					
De onderhoudstoestand wordt per complex bepaald aan de hand van een objectieve conditiemeting. Op basis van deze conditiemeting en de strategische doelstellingen van WonenBreborg wordt vastgesteld welke wooncomplexen groot onderhoud nodig hebben.					
Maatschappelijk vastgoed					
Realisatie van maatschappelijk vastgoed in vierkante meters de periode 2012 t/m 2015 (inclusief opleveringen door VOF's en WOM's waarin WonenBreborg participeert)					
	2012	2013	2014	2015	
Aantal vierkante meters	3.000	2.364	1.200		
Projecten met daarin maatschappelijk vastgoed:					
<ul style="list-style-type: none"> 2012: 3000 vierkante meter aan zorggerelateerde en maatschappelijke voorzieningen in woonzorgcentrum de Wever 2013: o.a. blok met maatschappelijke voorzieningen aan het Dr. Struyckenplein in Breda(700 vierkante meter). 					
Bronnen: jaarverslagen WonenBreborg 2012, 2013 en 2014, aangevuld met informatie voor 2012 en 2015.					

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2012-2015					Cijfer
Verkoop					
Verkoop van bestaande woningen in de periode 2012 t/m 2015 (inclusief verkoop onder voorwaarden)					
	2012	2013	2014	2015	
Reguliere verkopen	48	65	94	84	
Verkoop onder voorwaarden	149	72	53	16	
Totaal	197	137	147	100	
<p>Bronnen: jaarverslag WonenBregburg 2013 en 2014, aangevuld met informatie voor 2012 en 2015. 2015: 55 woningen zijn teruggekocht, 46 zijn weer doorverkocht, waarvan 15 met MGE-product. Daarnaast hebben wij 850 woningen met een terugkoopverplichting vanuit Koopgarant. Tot slot hebben we 16 stallingsplaatsen en één garage verkocht.</p> <p>WonenBregburg werkt met een verkoopportefeuille van iets minder dan 3000 woningen. Bij een deel van de verkochte woningen is er sprake van verkoop onder voorwaarden. Tot en met 2014 betrof dit het product KoopGarant. Vanaf 2015 werkt WonenBregburg met de verkoopstimuleringsregeling Koopstart. Dit betekent dat de koper net als bij KoopGarant 25% korting op de vraagprijs kan krijgen maar dat WonenBregburg, anders dan bij KoopGarant geen terugkoopverplichting meer aangaat.</p>					
5. Kwaliteit van wijken en buurten					8
Leefbaarheid					
<p>Op het vlak van leefbaarheidsbeleid voert WonenBregburg een groot aantal projecten uit, vaak met het doel om de sociale samenhang in een wijk te versterken of sociale stijging van de bewoners te bevorderen. Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste activiteiten uit de visitatieperiode:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schoonmaakacties • Sponsoring van bewonersactiviteiten gericht op ontmoeting • Initiatieven op het vlak van buurtpreventie • Initiatieven op het vlak van arbeidsmarktoeleiding • 'Achter-de-voordeur' project om financiële of sociale problemen vroegtijdig te signaleren • Verbetering van de woonomgeving: plaatsing erfafscheidingen, afsluiten van achterpaden, verfraaien gevels van flatgebouwen. • Opzetten van een bewonersbedrijf in Breda • Veiligheidsmaatregelen: cameratoezicht in flats, afsluiting van achterpaden • Levering van laagdrempelige welzijnsdiensten door studenten (wijkstudent) <p>Effecten van onze leefbaarheidsinvesteringen meten wij periodiek via o.a. Lemon (Tilburg), Leefbaarheidsenquête Breda, Wat werkt in de Wijk, Wijktoets Tilburg en MKBA's.</p> <p>Bronnen: jaarverslagen WonenBregburg 2012 t/m 2014</p>					
Wijk- en buurtbeheer					
<ul style="list-style-type: none"> • De inzet van WonenBregburg op wijk- en buurtniveau hangt af van de problematiek in het desbetreffende gebied, evenals van de afspraken die er met de gemeente zijn gemaakt. In sommige wijken heeft WonenBregburg een regisserende rol, in andere een samenwerkende en er zijn ook wijken waar de corporatie alleen de vinger aan de pols houdt. • Het beleid van WonenBregburg op buurt- of wijkniveau wordt vaak geconcretiseerd in de vorm van wijkvisies of wijkactieplannen. • Huismeesters en woonconsulenten (die samenwerken in gebiedsteams) zijn aanwezig in de wijken waar WonenBregburg bezit heeft. Zij voeren kleine reparaties uit, zien toe op de netheid van de wooncomplexen en de directe woonomgeving, lossen overlastsituaties op en bemiddelen bij conflicten. <p>Bronnen: jaarverslagen WonenBregburg 2012 t/m 2014</p>					
Aanpak overlast					
<p>WonenBregburg spant zich op verschillende manieren om overlast te voorkomen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skaeve Huse voor de ergste overlastgevers • Het voeren van ordegesprekken en inschakeling van woonconsulenten en huismeesters om overlastsituaties te beperken. • Het samen met de zorg- en welzijnspartners begeleiden van (potentieel) overlastgevende huishoudens. Hiertoe zijn samenwerkingsovereenkomsten opgesteld. • Samen met zijn partners treedt WonenBregburg hard op tegen hennepkwekerijen <p>Bron: jaarverslagen WonenBregburg 2012 t/m 2014</p>					

Bijlage 6 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 5.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelden te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities;
2. Presteren volgens Belanghebbenden;
3. Presteren naar Vermogen;
4. Governance.

Cijfer	Benaming
1	zeer slecht
2	slecht
3	zeer onvoldoende
4	ruim onvoldoende
5	onvoldoende
6	voldoende
7	ruim voldoende
8	goed
9	zeer goed
10	uitmuntend

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gebruik gemaakt van bovenstaande uniforme meetschaal met rapportcijfers van 1-10. In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt (plus-/minpunten).

Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt ook bovengenoemde meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers als volgt een kwantificering van de mogelijk marges is gekoppeld:

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	> -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
6	voldoende	de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
7	ruim voldoende	de prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
8	goed	de prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	> +35%

Bijlage 7 Checklist Governancecode

Bijgaande Checklist Governancecode is ingevuld door Herman Touw (voorzitter RvC) in december 2015.

HULPINSTRUMENT EVALUATIE GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES (juli 2011)

Toegepast:
Actiepunt:
Uit te leggen:
Bespreekpunt RvC:
Niet van toepassing:



In de Governancecode Woningcorporaties staan de basisregels voor goed bestuur en goed toezicht beschreven. Het Hulpinstrument Evaluatie Governancecode Woningcorporaties is gebaseerd op de geactualiseerde en aangescherpte Governancecode woningcorporaties die in juli 2011 voor leden van Aedes en de VTW van kracht is geworden.

Ook al heeft het hulpinstrument de vorm van een checklist, de VTW wil hiermee nadrukkelijk niet de indruk wekken dat raden van commissarissen de Governancecode Woningcorporaties kunnen hanteren als een afvinklijst. Het alleen mechanisch correct toepassen en uitleggen van afwijkingen door raden van commissarissen is niet voldoende om good governance te bereiken. Het gaat vooral ook om de verantwoordelijkheid van commissarissen voor hun eigen houding en gedrag, als individu binnen de raad en als collectief. Good governance moet 'tussen de oren' zitten; als de cultuur en het gedrag niet op orde zijn, dan hebben codes weinig waarde.

Uitgave: Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)
Ontwerp: Coers en Roest ontwerpers bno|drukkers BV, Arnhem

I. Naleving en handhaving van de code

Uitwerking

- 1 Hoofdlijnen governance structuur worden in apart hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet. De actuele volledige governancestructuur wordt op de website geplaatst.
- 2 Opvolging en uitwerking Governancecode is aangegeven (principe 'pas toe' voor toepassing van de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties, de Honoreringscode Commissarissen en de zittingstermijnen van commissarissen en 'pas toe of leg uit' voor de overige bepalingen).
- 3 Elke verandering in de governancestructuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.



II. Het bestuur

II.1 Taak en werkwijze

Uitwerking

- 1 Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:
 - a. de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen;
 - b. de operationele en financiële doelstellingen;
 - c. de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;
 - d. de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;
 - e. wijze van vormgeving principes horizontale verantwoording;
 - f. indien aanwezig het bestuursreglement.De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.



- 2 Het bestuur legt ter goedkeuring aan de RvC voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen.
- 3 Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:
 - a. het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon;
 - b. een voorstel tot wijziging van de statuten;
 - c. een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie;
 - d. aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling;
 - e. beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek;
 - f. ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie;
 - g. de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering en verslaglegging over de visitatie;
 - h. vaststelling van een toetsingskader voor verbindingen of investeringen.
- 4 Op bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem is aanwezig (in ieder geval):
 - a. risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen;
 - b. een integriteitcode, geplaatst op de website;
 - c. kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie;
 - d. handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;
 - e. een systeem van periodieke monitoring en rapportering;
 - f. een toetsingskader (in geval van verbindingen) waarin wordt vastgelegd welke criteria er worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van verbindingen;
 - g. een toetsingskader waarin wordt vastgelegd welke criteria worden gehanteerd bij het doen van investeringen.
- 5 In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de werking hiervan.
Specifiek gaat het daarbij in op de wijze waarop het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen, inclusief het aangaan van majeure transacties daarbinnen, is geregeld.
- 6 Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden.
Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC.
Dit wordt geregeld in een klokkenluiderregeling die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst.
- 7 Het bestuur stelt een toetsingskader voor verbindingen alsmede een toetsingskader voor investeringen vast.
De raad van commissarissen keurt deze toetsingskaders goed en ziet toe op de naleving van uitgangspunten hierin.
- 8 Het bestuur doet ten minste een maal per jaar verslag aan de RvC over werkzaamheden van de klachtencommissie ex art. 16 BBSH (met melding in het jaarverslag).

II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur

Principe

Het bezoldigingsbeleid is vastgesteld met inachtneming van de Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties, en met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving.

Uitwerking

- 1** Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk).
De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van iedere bestuurder.
- 2** De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.
- 3**
Het remuneratierapport van de RvC bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht.
Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien.
- 4** Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen.
- 5** De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst.

II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur

Uitwerking

- 1** Een bestuurder zal:
 - a. niet in concurrentie treden met de woningcorporatie;
 - b. geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de corporatie of van een relevante derde (voor zichzelf inclusief partner, familie);
 - c. ten laste van de woningcorporatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen;
 - d. geen zakelijke kansen die aan de woningcorporatie toekomen benutten (voor zichzelf inclusief partner, familie).
- 2** Een lid van het bestuur meldt (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter RvC en aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie.
De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid van het bestuur of sprake is van een tegenstrijdig belang.
- 3** Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van het bestuur (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.
- 4**
Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen behoeven goedkeuring RvC en worden gepubliceerd in het jaarverslag. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.
- 5** Een lid van het bestuur is niet in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuurder lid geweest van de RvC van de woningcorporatie.

III. Raad van commissarissen

III.1 Taak en werkwijze

Uitwerking

- 1** De taakverdeling van de RvC, alsmede werkwijze, zijn neergelegd in een reglement. De RvC neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de OR.
Het reglement is in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.

- 2 In jaarstukken is verslag RvC opgenomen, met verslag werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen die de bepalingen van de Governancecode verlangen.
- 3 Van elk lid van de RvC wordt in het verslag van RvC opgave gedaan van:
 - a. geslacht;
 - b. leeftijd;
 - c. hoofdfunctie;
 - d. nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de raad van commissarissen, waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken;
 - e. tijdstip van eerste benoeming en eventueel herbenoeming;
 - f. de lopende termijn waarvoor hij is benoemd;
 - g. het lidmaatschap van een kerncommissie van de RvC;
 - h. de vaststelling of het lid onafhankelijk is.
- 4 Bij frequent afwezig zijn bij vergaderingen worden leden RvC daarop aangesproken.
- 5 Een lid van de RvC treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de RvC is geboden.
- 6 Het toezicht van de RvC op het bestuur omvat in ieder geval:
 - a. de realisatie van de doelstellingen;
 - b. de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten;
 - c. de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
 - d. het kwaliteitsbeleid;
 - e. de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;
 - f. het financiële verslaggevingproces;
 - g. de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving;
 - h. het risicomangement en de interne beheersing van verbindingen.
- 7 De RvC bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.
 De RvC vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur.
 Tevens worden het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de RvC besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.
 De RvC bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders.
- 8 De RvC en de individuele leden hebben een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de RvC behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.

III.2 Onafhankelijkheid

Uitwerking

- 1 De RvC waakt ervoor dat de van de leden RvC naar zijn oordeel in formele zin onafhankelijk zijn.
 De RvC maakt hiervan melding in het jaarverslag.
- 2 De RvC stelt ten aanzien van iedere commissaris vast of deze in een zodanige relatie tot de corporatie staat of heeft gestaan dat hij in formele zin niet geacht kan worden onafhankelijk te zijn,
 waarbij de RvC ten minste de hieronder genoemde onafhankelijkheidscriteria in zijn beoordeling betreft. De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming
 binnen de RvC rust ook op commissarissen waarvan de RvC vaststelt dat zij in formele zin niet onafhankelijk zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de RvC,
 dan wel zijn echtgenoot, geregistreeerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:

- a. in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer/lid van het bestuur van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersonen is geweest;
- b. een persoonlijke financiële vergoeding van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding voor de als lid van de RvC verrichte werkzaamheden en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;
- c. bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de RvC is;
- d. in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon heeft gehad.
Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt;
- e. lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de woningcorporatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij volkshuisvestingsaangelegenheden;
- f. werkzaam is bij het ministerie waaronder de zorg voor de volkshuisvesting ressorteert, of bij het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw of voor de volkshuisvesting relevante belangenbehartigings-organisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingaangelegenheden;
- g. lid is van het management, het bestuur of de RvC van een woningcorporatie die binnen hetzelfde werkgebied werkzaam is;
- h. aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris is van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is;
- i. gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders.

III.3 Deskundigheid en samenstelling

Uitwerking

- 1** De RvC stelt een profielschets op voor zijn omvang en samenstelling.
De profielschets is algemeen verkrijgbaar gesteld en is in ieder geval op de website geplaatst.

In de profielschets wordt ingegaan op de voor de woningcorporatie relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de RvC en wordt vermeld welke concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen de RvC ten aanzien van diversiteit hanteert. Voor zover de bestaande situatie afwijkt van de doelstelling legt de RvC hierover verantwoording af in het jaarverslag en geeft hij tevens aan op welke termijn hij verwacht de doelstelling te realiseren.
De leden van de RvC worden op openbare wijze geworven.
- 2** Minimaal één lid RvC heeft ervaring in volkshuisvestingsaangelegenheden.
- 3** Minimaal één lid RvC is een zogenoemde financieel expert.
- 4** Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma over algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de woningcorporatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende corporatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris.
De RvC beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de RvC gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding.
- 5** Een lid van de RvC kan maximaal twee maal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de RvC.
- 6** De RvC heeft een rooster van aftreden om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de RvC tegelijk aftreden.
Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.

III.4 Rol van de voorzitter van de raad van commissarissen

Uitwerking

- 1** De voorzitter van de RvC ziet er op toe dat:
 - a. de leden van de RvC tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
 - b. voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de RvC;
 - c. de commissies van de RvC naar behoren functioneren;
 - d. de leden van het bestuur en de leden van de RvC ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
 - e. de contacten van de RvC met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen;
 - f. de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen;
- 2** De voorzitter van de RvC is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie.



III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de raad van commissarissen

Uitwerking

- 1** De RvC stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent.
- 2** De RvC vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.
- 3** De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.



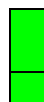
Auditcommissie

- 4** De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:
 - a. de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitcode;
 - b. de financiële informatieverschaffing (keuze van accountingpolities, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.);
 - c. de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;
 - d. de voorgeschreven financiële informatieverschaffing aan de externe toezichthouder.
- 5** De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving.
- 6** Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie.
- 7** Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit.
- 8** De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn.
- 9** De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant.



Selectie- en remuneratiecommissie

- 10** De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:
 - a. het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de RvC en leden van het bestuur;
 - b. het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC;



c. het werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC ter benoeming door de RvC;

d. het doen van een voorstel aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid;

e. het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de RvC;

f. het opmaken van het remuneratierapport.

- 11** Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur.

III.6 Tegenstrijdige belangen

Uitwerking

- 1** Een lid van de RvC meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter en aan de overige leden van de RvC en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is van een tegenstrijdig belang.
- 2** Een lid van de RvC neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.
- 3** Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de RvC spelen behoeven goedkeuring van de RvC.
Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.
- 4** Het reglement van de RvC bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de RvC en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de RvC nodig is.
- 5** Een gedelegeerd lid van de RvC is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de RvC zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur.
De delegatie is slechts van tijdelijke aard.
- 6** Het lid van de RvC dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de RvC om de bestuurstaak op zich te nemen.

III.7 Bezoldiging raad van commissarissen

De RvC stelt de bezoldiging van de leden van de RvC vast met inachtneming van de Honoreringscode Commissarissen van de VTW.

De bezoldiging van een lid van de RvC is niet afhankelijk van de resultaten van de woningcorporatie.

De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van de RvC.

Uitwerking

- 1** De woningcorporatie verstrekt aan de leden van de RvC geen persoonlijke leningen of garanties.

IV. De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne control functie en van de externe accountant.

IV.1 Financiële verslaggeving

Uitwerking

- 1** Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures. De RvC houdt toezicht op het volgen van deze procedures.
- 2** De RvC beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.

- 3 Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd (inclusief deelnemingen). De RvC houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.

IV.2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant.

Uitwerking

- 1 De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de RvC.
- 2 Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de RvC zijn benoeming van een externe accountant.
- 3 De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden. Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. De beoordeling wordt besproken in de RvC. De RvC maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie.
- 4 De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de RvC

IV.3 Interne controle functie

Uitwerking

- 1 De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De RvC beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de RvC te rapporteren.

IV.4 Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de woningcorporatie

Uitwerking

- 1 Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de RvC wil brengen. Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:
- a. Met betrekking tot de accountantscontrole:
- Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant;
 - Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussie-punten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc.
- b. Met betrekking tot de financiële cijfers:
- Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie;

- Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accountingpolities wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan;
- Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.

c. Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:

- Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen;
- Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden;
- Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichthouders, etc.

V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

V.1 Belanghebbenden bij visie, beleid, missie en doelstellingen

Uitwerking

- 1** Het bestuur betreft de in zijn ogen relevante belanghebbenden bij het beleid en onderzoekt periodiek of zij nog wel met de meest relevante belanghebbenden in gesprek is.
- 2** Het bestuur maakt in zijn verantwoording zichtbaar met wie en hoe de belanghebbendialoog is gevoerd en tot welke aanpassingen in het beleid de dialoog aanleiding heeft gegeven.
- 3** Het bestuur verantwoordt zich hierover aan de RvC.

V.2 Visitatie

De woningcorporatie laat zich eens per vier jaar visiteren.

Uitwerking

- 1** Visitatie heeft betrekking op het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren, op de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance.
- 2** Het visitatierapport, alsmede het standpunt terzake van bestuur en RvC, worden op de website van de woningcorporatie geplaatst.
- 3** Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en de RvC.

Bijlage 8 Position paper



POSITION PAPER WONENBREBURG

Het huisvesten van mensen met een beperkte kans op de woningmarkt, daar staan we voor!

Wij werken elke dag aan het voorzien in de woonbehoefte van mensen met een bescheiden portemonnee in Tilburg en Breda. Dit doen we door betaalbare woningen aan te bieden aan mensen die dat, gezien hun inkomen, nodig hebben. Maar we doen meer: samen met bewoners en andere belanghebbenden dragen wij bij aan leefbare wijken. Het woongenot en de waarde van een woning wordt mede bepaald door de wijk waarin de woning ligt.

Een sterke vastgoedportefeuille vormt de basis van ons bestaan: allerlei soorten woningen met een verantwoorde prijs-/kwaliteitsverhouding in verschillende wijken. Maar ook zorgcomplexen die wij samen met maatschappelijke partners ontwikkelden. Wij willen bijdragen aan verduurzaming van ons woningbezit, maar zien in de praktijk dat dit op gespannen voet staat met het betaalbaar houden van onze woningen. Wij hechten aan goed bestuur en toezicht en verwelkomen het aanscherpen van toezicht en integriteitsbeleid. Dit zal de toekomstbestendigheid van de sector ten goede komen.

Prestaties

Het vorig visitatierapport meldde dat WonenBreburch zich een hoog ambitieniveau had opgelegd en dat er 'aanzienlijke prestaties' zijn neergezet. Op die prestaties zijn we trots. We hebben verschil gemaakt in de steden. Dit zien we ook terug in een eerste plaats in de Reputatiemonitor van woningcorporaties in 2014. Wij zagen die prijs als een extra stimulans om op de ingeslagen weg voort te gaan. Wij zijn ervan overtuigd dat wij met de focus op onze kernwaarden betrokkenheid, duidelijkheid en vakmanschap hebben bijgedragen aan de prestaties van WonenBreburch: *een degelijke onderneming die bij de kern is gebleven en die bekend staat als een goede samenwerker met het volkshuisvestingshart op de juiste plaats.*

Sinds de vorige visitatie hebben we nog meer focus in onze strategie aangebracht. In ons Meerjarenbeleidsplan 2013-2016 *Continuïteit en Idealen* hebben we heldere keuzes gemaakt in wat we wél en ook wat we niet meer doen. De Herzieningswet stelt onze positionering om ontwikkelingsgericht voor een brede doelgroep een breed takenpakket te bieden op de proef en vraagt om herijking. Voorbeelden van blijvend willen leren zijn o.a.: anders samenwerken bij onderhoudsprojecten met aannemers in de vorm van ketenintegratie. Zo heeft dit in de Outshoornstraat in Tilburg en de Vestingstraat in Breda, geleid tot

kortere doorlooptijden, kostenbesparingen en hogere klanttevredenheid. Dit inspireert ons om dit breder toe te passen. De doorontwikkeling van onze cyclus vastgoedsturing wordt breder gedragen en is zichtbaar effectiever. We zijn landelijk, regionaal en lokaal zichtbaarder in diverse netwerken, waar we concreet bijdragen aan ontwikkeling van producten en diensten. Er is door de (her)introduktie van kwaliteitscirkels voor primaire en ondersteunde processen een integraler besef van kwaliteitsontwikkeling ontstaan. We zijn actief en zichtbaar in diverse (sociale) media en ontvangen hier positieve respons op. Zo zet de huismeester concreet Facebook in om wijkbewoners te mobiliseren in het nemen van verantwoordelijkheid voor de wijk. Zo binnen, zo buiten; wij sturen op het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Vanuit het besef dat alleen een gezamenlijke inspanning van al onze bewoners en maatschappelijke partners leidt tot een duurzame bijdrage aan een fatsoenlijke en bewoonbare woning én leefomgeving.

In 2014 hebben wij ons flink ingezet voor de beschikbaarheid van kwalitatief goede woningen die voor de verschillende doelgroepen betaalbaar zijn. Met onze huurdersorganisaties hebben wij goede debatten gevoerd over de verschillende dimensies van betaalbaarheid. Deze debatten hebben geleid tot een 'betaalbaarheidsakkoord' tussen WonenBregburg en zijn huurdersorganisatie. Hiermee hebben 11.000 huurders van WonenBregburg minder huurverhoging gekregen dan volgens de regelgeving mogelijk was, waarvan 9.000 huurders zelfs slechts 1%. Een mooi resultaat als uitkomst van een constructief proces! Nog mooier was dat dit akkoord vervolgens diende als leidraad bij de besprekingen met collega-corporaties en gemeenten over de gemeentelijke convenanten.

Excellente dienstverlening

Wat wij in wijken voor elkaar krijgen, danken wij aan de grote inzet en betrokkenheid van onze medewerkers.

Wij hebben de ambitie uitgesproken en met alle medewerkers gedeeld, om door te groeien naar een organisatie die staat voor excellente dienstverlening. In één keer goed en met zo weinig mogelijk stappen. Het betekent ook dat wij, als de situatie daarom vraagt, maatwerk leveren. Dit roept ook dilemma's op. Wij spreken met onze medewerkers over deze dilemma's en steunen hen in het maken van keuzes.

WonenBregburg durft!

Hervormingen

Het betaalbaarheidsakkoord dat wij met onze huurdersorganisatie sloten, betekent een matiging van huren. Samen met de verhuurdersheffing vormt dit een flinke aanslag op ons budget. We vangen dit op door besparingen op onze operationele kosten, maar ook met vermindering van nieuwbouw en groot onderhoud, waar dit mogelijk en verantwoord was en is.

Goed is te melden dat wij al begonnen zijn met bezuinigingen in 2010. In 2013 verscheen een hervormingsplan (2013-2016) waarin de focus op gewenste cultuurontwikkeling en leiderschap, aanpassing van de hoofdstructuur én een verdere inkrimping van de organisatie was voorzien.

Het afscheid nemen van medewerkers was nieuw voor WonenBreborg en dat viel ons zwaar. In de periode vanaf 2010 is WonenBreborg wat betreft personele bezetting teruggegaan van 417 FTE naar 330 FTE in 2015 (derde kwartaal). Een daling van ruim 20%.

In 2014 wijzigde ook de topstructuur. De raad van commissarissen besloot over te stappen op een driehoofdig collegiaal bestuursmodel per 1 januari 2015. De directeurslaag is uit de topstructuur gesneden. Twee directeuren uit de bestaande directie groeiden door naar een directeur-bestuursfunctie. Per 1 augustus 2015 is, van buiten af, een voorzitter van het bestuur aangetrokken.

Cultuur

Bij de hervormingen in 2013 zijn we ook aan de slag gegaan met onze cultuur en ons gedrag. Ons kernthema is continu verbeteren. HPO (High Performance Organisation) is een programma dat daarbij helpt. We zijn in 2014 aan de slag gegaan met een aantal belangrijke verbeterpunten: stevigheid van het management, heldere strategie, beter benutten van de prestatiecyclus en samenwerken. Collega's ontmoeten elkaar sneller en effectiever door de introductie van het flexibele werkplekken. We spreken elkaar meer aan op onze afspraken en we doen meer wat we zeggen.

Een belangrijk aandachtspunt voor het bestuur was het verduidelijken van de strategie van WonenBreborg. De strategie van betaalbaarheid en dienstverlening is met elke medewerker besproken waarbij aan bod kwam wat dit betekent voor de dagelijkse praktijk. In procesverbetering hebben we nog slagen te slaan net als met beter samenwerken. Onze scores op alle doelen van de HPO-organisatie zijn aanzienlijk verbeterd sinds wij daar in 2013 mee zijn begonnen. Voor ons een teken dat we op de goede weg zijn en dat onze medewerkers dat herkennen.

Tevreden Klanten

Aan de nieuwe huurder maken wij duidelijk wat de bewoner van ons mag verwachten, maar ook wat wij van de bewoner verwachten. Als bewoners zich niet aan afspraken houden treden we streng en rechtvaardig op. Wij zijn streng tegen niet-willers maar behulpzaam bij niet-kunners. Bij het voorkomen van huurschulden spelen we sinds een jaar korter op de bal en dit werpt zijn vruchten af. De overige klantcontacten worden aangestuurd volgens de principes van click (mijn WonenBreborg), call (professioneel Klantcontactcentrum), face (gezicht in de wijk/balie).

Wij zijn ervan overtuigd dat het met onze klanttevredenheid nog beter kan. Met de focus op excellente dienstverlening hebben wij de interne doelstelling voor klanttevredenheid verhoogd van een 7,5 naar een 8 voor de komende jaren.

Wijken op orde

Wij hebben wijken benoemd waarin wij een regisserende rol hebben, waar we een samenwerkende rol hebben en wijken waar wij 'de vinger aan de pols' houden. Dit is afhankelijk van de mate waarin we bezit in de wijk hebben en de mate van maatschappelijke problemen die zich manifesteren.

Genoemde keuzen sluiten aan op de prestatieafspraken met de gemeenten. In de toekomst willen wij deze differentiatie per wijk verder verdiepen: onze inspanningen zullen het grootst zijn in de wijk waar de opgave het grootst is. Daar hebben onze huismeesters en woonconsulenten de grootste toegevoegde waarde. Onze huurdersorganisaties en –commissies zijn het op dat punt roerend met ons eens.

In de wijken werken wij samen met bewoners en andere maatschappelijke partners. Wij vragen onze maatschappelijke partners nadrukkelijk hun rol te pakken in de leefomgeving en daar dagen we ze ook toe uit.

Dit werpt zijn vruchten af. Mooie voorbeelden zijn de inrichting van Skaeve Huse, initiatieven als 'Housing First' maar ook het afmaken van herstructureringsprojecten in Breda en Tilburg. Daarnaast mag gezegd worden dat de huisvesting van statushouders in Breda en Tilburg tot nu toe goed is verlopen: in goed overleg tussen gemeenten en corporaties, zonder noemenswaardige druk op de woningmarkt en in relatief goede harmonie in wijken en buurten. Ook hier spelen onze medewerkers in de wijken een grote rol. De sterkte toename van statushouders zal in dat opzicht vragen om nieuwe oplossingen. Ook hierover zijn we in gesprek met onze collega's en gemeenten.

Kwaliteit en Kwantiteit van het vastgoed || portefeuillestrategie

Onze doelstellingen met betrekking tot de vastgoedportefeuille in een 'gewenste vastgoedportefeuille over 10 jaar' hebben wij in het voorjaar 2015 vastgesteld. Door verschillende strategieën door te rekenen is die strategie gezocht, die de huidige vastgoedportefeuille het beste transformeert in de wensportefeuille binnen de financiële kaders. Wij hebben dit het scenario 'intensiveren betaalbaarheid' genoemd.

In dit scenario wordt qua huurbeleid gestuurd op lagere streefhuren en extra aftopping van woningen. Dit leidt tot meer goedkope/betaalbare huurwoningen over 10 jaar. Er is ingestoken op een verminderde nieuwbouw- en groot onderhoudsopgave. Dit betekent wel een verzwaarde opgave in planmatig onderhoud. De bovenstaande opgaven, evenals de sloop- en verkoopvijver zullen in het nieuw ondernemingsplan herijkt worden.

De insteek bij dagelijks onderhoud is sober en doelmatig. Onze vaklieden worden alleen nog ingezet op (zeer efficiënt ingerichte processen) reparatieonderhoud, waarbij ze overigens ook een signaalfunctie achter de voordeur vervullen.

Financiële kaders

Onze financiële kaders zijn gebaseerd op de normen van de externe toezichthouders. Deze zijn randvoorwaardelijk voor externe financiering. Wij hebben in 2014 een begrotingskader '2015 -2019' gebaseerd op strengere interne normen ontwikkeld om te voldoen aan de WSW-kaders, maar ook om voldoende veiligheidsmarge in te bouwen om ook in mindere tijden minder snel op ambities te hoeven inboeten. Daarbij zijn leidend de volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties van WonenBreda op de gebieden betaalbaarheid en portefeuillebeleid. Door middel van een periodieke stresstest volgen wij onze prestaties.

De toekomst

Een nieuw ondernemingsplan 2017-2020 staat op de rol. In dit plan zal aandacht zijn voor herijking van de strategie in de relatie tot de ontwikkelingen. Daarnaast willen wij de wijken en onze teams die daarin opereren meer centraal stellen binnen onze organisatie en meer zicht krijgen op de maatschappelijke (en financiële prestaties) per wijk.

Als input voor het nieuwe ondernemingsplan zullen wij in gesprek met onze stakeholders (ook op wijkniveau) de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven en doelen bepalen en vastleggen in de strategie voor de komende jaren. De resultaten van de visitatie nemen wij in onze toekomstplannen mee.

Bestuur WonenBreborg, 27 november 2015