raeflex

WonenBreburg

VISITATIERAPPORT

2016-2019

WONENBREBURG

MAATSCHAPPELIJKE VISITATIE

2016–2019

Bennekom, 5 januari 2021

Raeflex
Bezoek- en postadres
Kierkamperweg 17B
6721 TE Bennekom
secretariaat@raeflex.nl
www.raeflex.nl

Visitatiecommissie
De heer dr. ing. G.A. van Bortel | Voorzitter
Mevrouw A.D Wajer | Algemeen commissielid
De heer J. Blijham MSc | Secretaris

Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit. Raeflex rondde meer dan 380 visitatietrajecten af.
Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen andere advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Deze visitatoren 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.

Sinds 2015 is de verplichting tot visitatie opgenomen in de Woningwet en de Veegwet.
In 2017 is opgenomen dat de Autoriteit woningcorporaties de visitatietermijnen strikt handhaaft op vier jaar. Daarmee constateren we dat visitatie een grotere rol gaat spelen in de toezichtinstrumenten voor woningcorporaties.

Raeflex wil corporaties tijdens de visitaties meer bieden dan 'afvinklijsten' en het voldoen aan de verplichting. Visitatie is een waardevol instrument om corporaties te spiegelen op hun geleverde prestaties, oordelen van belanghebbenden duidelijk te hebben en om verbetertips te geven. Gelukkig biedt de visitatiemethodiek mogelijkheden om toekomstgerichte aanbevelingen te geven en binnen de visitatiemethodiek maatwerk te leveren.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 6.0.
Wij feliciteren WonenBreburg met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van WonenBreburg zich herkennen in het rapport en kritische sparringpartners blijven voor de corporatie.

Bij deze wil Raeflex iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof
directeur Raeflex

Inhoudsopgave

Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort 5

A Recensie WonenBreburg 6

B Scorekaart WonenBreburg 12

C Scorekaart in beeld WonenBreburg 13

D Samenvatting in beeld WonenBreburg 14

E Reactie WonenBreburg 16

Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief 18

1 Visitatie bij WonenBreburg 19

1.1 Schets WonenBreburg 20

1.2 Werkgebied WonenBreburg 20

2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces 21

2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's 21

2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces 27

2.3 Verbeterpunten van belanghebbenden 31

3 Presteren naar Opgaven en Ambities 32

3.1 Oordeel over de prestaties op thema's uit de prestatieafspraken 32

3.2 Oordeel over de ambities in relatie tot de opgaven 36

4 Presteren volgens Belanghebbenden 41

4.1 De belanghebbenden van WonenBreburg 41

4.2 Oordeel van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties 43

4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden 52

5 Presteren naar Vermogen 55

5.1 Beoordeling van de vermogensinzet van WonenBreburg 55

6 Governance van maatschappelijk presteren 58

6.1 Oordeel over de strategievorming en prestatiesturing 58

6.2 Oordeel over de maatschappelijke rol van de RvC 60

6.3 Oordeel over de externe legitimatie en openbare verantwoording 62

Deel 3 Bijlagen bij het rapport 64

Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen 65

Bijlage 2 Curricula vitae 66

Bijlage 3 Bronnenlijst 70

Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen 72

Bijlage 5 Position paper Wonenbreburg 74

Bijlage 6 Factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen 77

Bijlage 7 Meetschaal 92

Deel 1

Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

A Recensie WonenBreburg

Terugblik op visitatie 2012-2015

In 2016 is WonenBreburg voor het laatst gevisiteerd. De commissie ziet een corporatie die hoog scoort op thema's betaalbaarheid, kwaliteit van woningen en woningbeheer, investeren in vastgoed en leefbaarheid.
WonenBreburg wil meer zijn dan alleen een vastgoedbeheerder en is actief op het vlak van wijkontwikkeling en maatschappelijke participatie.

Ook zit de governance van WonenBreburg 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 belanghebbenden zagen een corporatie die omschreven kan worden 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.

In 2013 is WonenBreburg gestart met een hervorming richting een meer efficiënte en professionele werkorganisatie. Volgens het vorige visitatierapport is dit proces succesvol verlopen: er zijn aanzienlijke besparingen gerealiseerd en ook de klanttevredenheid is niet aangetast.

Kijkend naar de toekomst zag de commissie mogelijkheden bij de ontwikkeling van het nieuwe ondernemingsplan. Zo kon WonenBreburg dit moment gebruiken om de verschillende contacten met belanghebbenden te versterken. Ook werd aan de corporatie meegegeven om de goede relatie met de Huurdersraad te koesteren en deze raad proberen te versterken.

Resultaten visitatie 2016-2019

WonenBreburg: Een corporatie met een kloppend rood hart
Het logo van WonenBreburg heeft de kleuren blauw en rood. Tijdens één van de visitatiegesprekken kwam een belanghebbende met een volgens de commissie zeer treffende beeldspraak. "We zien de kleur blauw uit het logo duidelijk terug in de manier van werken van WonenBreburg. De kleur rood, het kloppende hart, is aan het groeien. Wat mij betreft zet deze ontwikkeling zich door".
Ook de commissie ziet een gedegen woningcorporatie. Keuzes worden uitgebreid en goed doordacht. Hierbij wordt gebruik gemaakt van kwalitatief hoogwaardige rapportages en voorstellen. Er zijn uitgebreide visiedocumenten waarop de keuzes worden gemaakt. Na een keuze wordt vervolgens goed gemonitord.

Maar de commissie ziet naast een gedegen corporatie ook vooral een zeer maatschappelijk betrokken corporatie, een corporatie waar het rode hart klopt: "Dit ben ik, hier ben ik van en daar maak ik me druk over".
Om op maatschappelijke thema's het verschil te maken zoekt WonenBreburg tijdens de visitatieperiode steeds meer verbinding met partners en haar huurders.

Hieronder twee voorbeelden waaruit deze positieve ontwikkeling blijkt:

- WonenBreburg zoekt het contact op met haar belanghebbenden door bijvoorbeeld verschillende themabijeenkomsten te organiseren. Dit zijn thema's die de corporatie belangrijk vindt en hierover graag het gesprek aangaat met haar omgeving.
  Hoe kunnen we zorgen dat we op dit thema gezamenlijk het verschil maken?
  Bijvoorbeeld de bijeenkomst over het thema nieuwe woonvormen.
- WonenBreburg ziet dat de huidige maatschappelijke opgaven vragen om meer op wijkniveau samen te werken. Gevolg: het wijkgericht werken wordt door de corporatie ingevoerd. Door het wijkgericht werken krijgt de corporatie een gezicht voor partners en huurders: "dit zijn wij en hier zijn we van".
  Er zijn verschillende wijkteams opgericht waar collega's met uiteenlopende invalshoeken voor én met de wijk werken. Ook de medewerkers van de afdeling Dagelijks onderhoud zijn gekoppeld aan een wijk. Deze wijkteams geven de corporatie een gezicht en zorgen voor meer verbinding tussen huurders en WonenBreburg.

Goede prestaties op betaalbaarheid en wonen en zorg

In de position paper kijkt WonenBreburg trots terug op de prestaties die de afgelopen vier jaar geleverd zijn. Met recht, vindt de commissie. Twee thema's springen eruit, betaalbaarheid en wonen en zorg.

Betaalbaarheid is voor de corporatie een belangrijke pijler. Dit wordt als volgt in de position paper omschreven: "We verwachten een toename van het aantal huishoudens met een laag inkomen en een beperkte inkomensontwikkeling voor de meeste van onze bewoners. Dit vraagt om matiging van de huurprijzen. Op die manier kunnen wij ervoor zorgen dat onze huurders in onze wijken betaalbaar kunnen blijven wonen".
WonenBreburg voert al een lange tijd een consistent huurmatigingsbeleid. Voor de hele visitatieperiode zijn de huurstijgingen gemiddeld onder het inflatieniveau.
De belanghebbenden waarderen de inzet van WonenBreburg op dit thema.
De commissie ziet dat dit ook voor de toekomst een onderwerp blijft waar de corporatie flink op blijft inzetten.

De corporatie is actief op het thema wonen en zorg en heeft veel samenwerkingsverbanden met zorg- en welzijnsorganisaties. Aanvullend op haar ondernemingsplan heeft WonenBreburg een koersdocument Wonen, welzijn en zorg 2018-2020 opgesteld. In dit document staat wat de corporatie op dit vlak doet en welke doelen ze hiermee nastreeft.
De commissie ziet niet vaak dat een corporatie dit thema zo uitvoerig beschrijft in een apart koersdocument. Dit is een compliment waard.
Ook op het gebied van huurders met een behoefte aan woonbegeleiding is WonenBreburg een actieve partner. Voorbeelden zijn Skaeve Huse of Housing First.
Housing First is een project bedoeld voor dakloze inwoners met meervoudige problematiek. WonenBreburg is voor dit project in Breda en Tilburg echt de kartrekker.

De belanghebbenden waarderen de snelle en adequate reacties van WonenBreburg op crisissituaties en incidenten erg positief. Als er vanuit de gemeente of een andere partij hierover een vraag ontstaat, is WonenBreburg altijd bereid om mee te denken en te zoeken naar een passende oplossing. Ook vanuit de commissie een compliment waard.

WonenBreburg heeft een uitstekende vermogenspositie
WonenBreburg let scherp op haar financiële continuïteit door een eigen strengere norm te stellen, dan de normen opgelegd door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). De corporatie wil duidelijk weg blijven van de extern geformuleerde normen om zo haar financiële continuïteit te waarborgen. Zeilt de corporatie dan wel voldoende scherp aan de wind? De commissie vindt van wel. Zij ziet dat WonenBreburg heel transparant is over de uitgaven. In het ondernemingsplan staat duidelijk dat voor deze behoedzame strategie is gekozen om ook in de toekomst zeker te kunnen zijn van voldoende vermogensruimte voor maatschappelijke doeleinden.

Ondanks de voorzichtige financiële normen ziet de commissie dat WonenBreburg de afgelopen visitatieperiode aantoonbaar haar vermogen heeft ingezet voor maatschappelijke doeleinden. Het meest in het oog springend is de eerder besproken inzet om het woningbezit betaalbaar te houden. Een ander voorbeeld waaruit blijkt dat de corporatie haar vermogen inzet voor maatschappelijke doeleinden is de aankoop van een deel van het vastgoed van Woningstichting Geertruidenberg (WSG) als onderdeel van de totaaloplossing voor de financiële problemen van deze toegelaten instelling. Door deze overname konden de sociale huurwoningen voor deze doelgroep behouden blijven.

De nieuwbouwopgave vraagt om partnerschap: een gezamenlijke verantwoordelijkheid
De nieuwbouw van sociale huurwoningen in Breda en Tilburg loopt achter. Er zijn volgens de gemeenten en WonenBreburg in beide steden te weinig locaties om nieuwbouw te realiseren. Het niet kunnen realiseren van genoeg nieuwe woningen doet WonenBreburg pijn en dat laat zij ook merken. In de afgelopen visitatieperiode zijn verschillende acties ondernomen om hier een doorbraak te forceren. Zoals een presentatie over dit onderwerp tijdens een gemeenteraadsvergadering.
Helaas is er nog geen doorbraak gerealiseerd. De commissie merkt op dat op dit thema partijen naar elkaar wijzen. Gemeenten zien in WonenBreburg een corporatie met de financiële middelen om te investeren, waarom doet ze dit niet? Vervolgens vindt WonenBreburg dat de gemeenten meer hun rol op dit thema kunnen pakken en moeten zorgen voor bouwlocaties.
Alle corporaties die actief zijn in Breda en Tilburg realiseren niet de gewenste aantallen nieuwbouw. In de prestatieafspraken ligt de verantwoordelijkheid voor het realiseren van nieuwbouw voor het grootste deel bij de corporaties, de gemeenten hebben meer afspraken in de vorm van intenties. Er is meer wederkerigheid nodig. Volgens de commissie vraagt de nieuwbouwopgave een gezamenlijke en gelijkwaardige inspanning: de corporatie kan het niet alleen.

Verduurzaming vraagt nog aandacht
Zoals WonenBreburg het zelf in de position paper beschrijft: "Wij zien dat het tempo van de verduurzaming nog niet op het niveau is wat we voorstaan". Volgens WonenBreburg geldt dit overigens voor de hele corporatiesector.
In de afgelopen visitatieperiode voert WonenBreburg de productie in het groot onderhoud langzaam op en zet hierbij in om met name woningen aan te pakken met een slecht energielabel. De commissie ziet dat WonenBreburg geen koploper is op dit thema en in de Aedes-benchmark in categorie B zit. Dit komt ook omdat WonenBreburg relatief veel oud bezit heeft wat eveneens in de benchmark tot uitdrukking komt.

De commissie waardeert het maken van keuzes. De afgelopen vier jaar zijn ongeveer 2.000 woningen met een E, F of G label verduurzaamd (van 5.200 naar 3.200 E, F of G label woningen). In de wijk Heuvel in Breda is een groot aantal woningen met deze labels gesloopt. Hier zullen vervolgens nieuwbouwwoningen worden gerealiseerd.
Bij de keuze welke E, F of G label woningen te verduurzamen, heeft WonenBreburg er soms voor gekozen om woningen met een E, F of G label met een zeer goede verhuurbaarheid en een goede technische staat niet te verduurzamen. Deze woningen wil de corporatie daarmee zo betaalbaar mogelijk houden. Binnen de portefeuille zijn deze woningen de goedkoopste in hun soort. De commissie vraagt zich wel af in hoeverre dit leidt tot hogere energielasten voor de huurder waardoor de woonlasten toch hoger uitvallen.
Uit deze keuzes blijkt dat de corporatie nadenkt over haar vastgoed en wat hiermee (op korte en lange termijn) te doen.

Er worden plannen gemaakt om na 2019 in verschillende samenwerkingsverbanden en in eigen onderhoud flinke slagen te maken op het gebied van duurzaamheid.
De commissie is benieuwd hoe de corporatie dit in de toekomst oppakt. Want, zo staat in de position paper: "We realiseren ons dat we met enkel conventionele technieken onze duurzaamheidsambities niet volledig kunnen realiseren. We zijn daarom op zoek naar alternatieve technieken en/of pragmatische aanpakken om een woning CO2-neutraal te maken".

Volgens de belanghebbenden: WonenBreburg is een betrouwbare partner
De belanghebbenden zien dat WonenBreburg in de afgelopen visitatieperiode is gegroeid als maatschappelijke partner: op bestuurlijk niveau én in het veld.
De communicatie en relatie met de corporatie worden zeer positief gewaardeerd. WonenBreburg is een corporatie die goed bereikbaar is en waar je het goede gesprek mee kan voeren. Ook wordt gewaardeerd dat WonenBreburg betrouwbaar is en er staat wanneer dit nodig is. Ook als de oplossing buiten de corporatie ligt.

Net zoals de vorige visitatie scoren de onderwijsinstellingen vooral op invloed op beleid een stuk lager dan de overige belanghebbenden. De waardering wijkt sterk af van het algemene beeld en heeft vooral betrekking op de door enkele onderwijsinstellingen verwachte inzet van WonenBreburg op de huisvesting van internationale studenten.
Wij zien dat WonenBreburg tot op het bestuurlijke niveau zich inzet om het contact te verbeteren. De corporatie steekt hier de afgelopen visitatieperiode veel tijd en moeite in.

De RvC doorleeft haar maatschappelijke rol: soms zelfs doorleden
De commissie ziet dat de RvC in de afgelopen visitatieperiode zijn maatschappelijke rol doorleeft. De raad is hier heel intensief mee bezig geweest.
Tijdens de visitatieperiode heeft de RvC de maatschappelijke commissie opgericht zodat dit thema echt onderdeel wordt van de RvC. Leden van de RvC wonen regelmatig externe activiteiten en festiviteiten bij om zo in een informele setting contact te leggen met belanghebbenden.
De RvC heeft goed contact met de huurdersvertegenwoordiging. Ten minste eenmaal per jaar wordt een gezamenlijke bijeenkomst van de RvC met de huurdersvertegenwoordiging georganiseerd waar gezamenlijk wordt gesproken over een maatschappelijk thema. Ook is er jaarlijks een etentje met de huurdersvertegenwoordiging. Zo is er ook informeel contact. Vervolgens zijn er nog de jaarlijkse excursies waar leden van de RvC meegaan met medewerkers om in contact te komen met belanghebbenden en huurders. Een mooi voorbeeld hiervan is een dag mee op de klusbus.

De commissie spreekt haar waardering uit voor de inzet van de raad op zijn maatschappelijk rol. Tijdens het visitatiegesprek met de RvC ziet de commissie dat de raad worstelt met de vraag wanneer de invulling van zijn maatschappelijke rol voldoende is.
Dit is lastig te bepalen, het risico bestaat dat er rolverwarring ontstaat tussen de RvC en het bestuur. Het is goed dat dit actief wordt besproken tussen raad en bestuur.
De positieve waardering van de commissie op dit onderdeel geeft de raad misschien antwoord op de vraag wanneer het voldoende is om de maatschappelijke rol goed in te vullen.

Sterke punten

+ Goede prestaties op het thema betaalbaarheid door zeer gematigd huurbeleid en zorg voor betalingsproblematieken bij huurders.
+ Met een koersdocument wonen, welzijn en zorg op dit thema een actieve partner.
+ Snel in staat om effectief in te springen bijvoorbeeld bij crisissituaties.
+ Door wijkgericht werken meer aanwezig en beter zichtbaar in de wijk: dáár waar het gebeurt.
+ Met belanghebbenden in gesprek om samen ambities te formuleren en hoe dit aan te pakken.
+ WonenBreburg is financieel krachtig genoeg om het vermogen maatschappelijk in te zetten voor de opgaven.
+ Zeer goed ontwikkelde PDCA-cyclus.
+ De corporatie is erg transparant over wat ze doet en met wie ze dit doet. Dit maakt WonenBreburg zichtbaar in duidelijke jaarverslagen (ook beeldend) en in gesprekken met belanghebbenden.
+ Een betrokken en sterke RvC die de afgelopen tijd flink inzet op zijn maatschappelijke rol.

Vooruitblik

Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie ziet dat WonenBreburg bezig is om nog meer vanuit een (wijkgericht) netwerk met partners de toekomstige opgaves aan te pakken. De commissie heeft daar waardering voor en geeft de volgende verbetersuggesties mee:

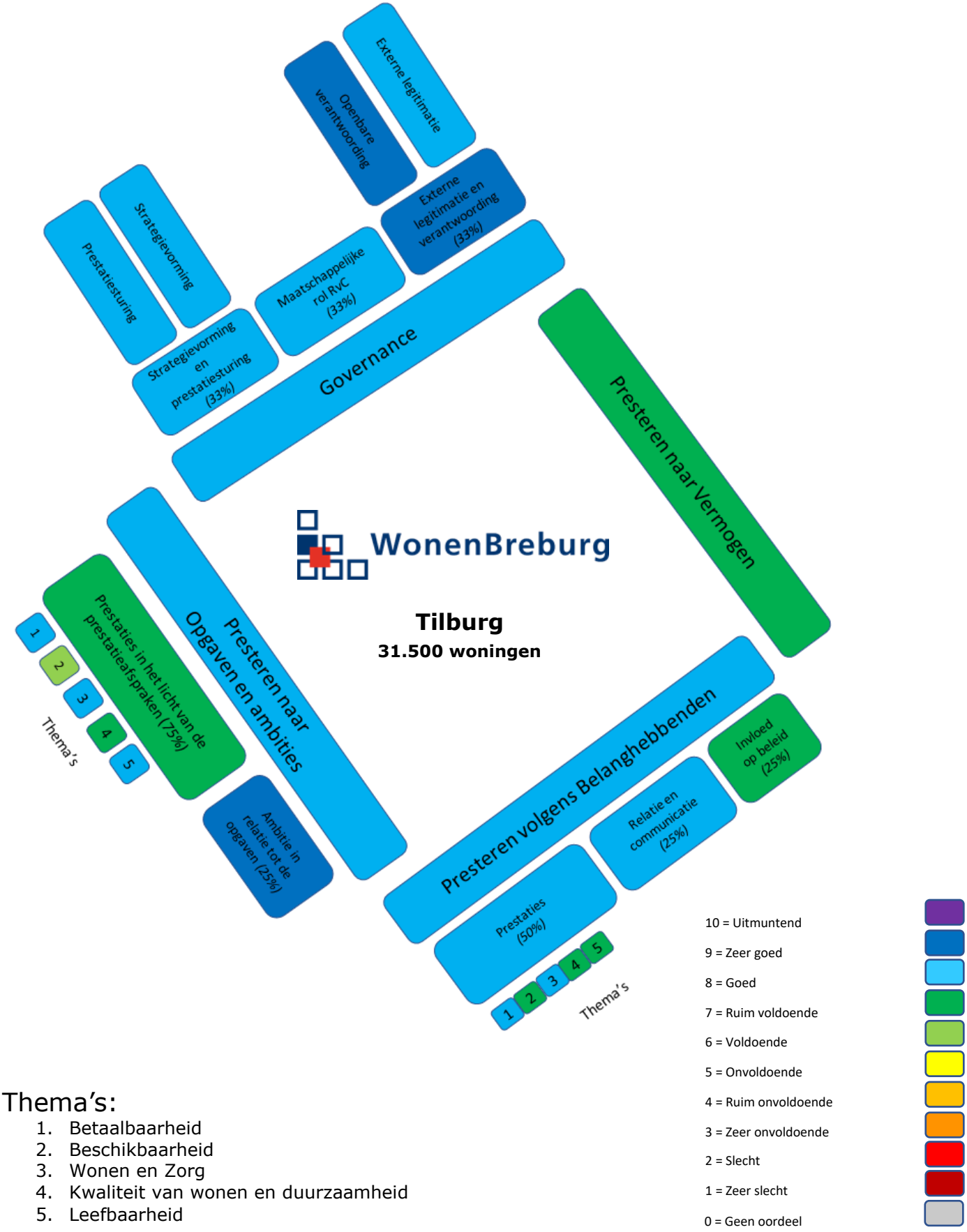
- Onderzoek samen met andere belanghebbenden de mogelijkheden om prestatieafspraken effectiever en betekenisvoller te maken.
  Kijk hierbij ook naar het proces.
- Breng meer focus aan. Op dit moment ziet de commissie dat WonenBreburg nog veel verschillende projecten oppakt op allerlei thema's. Vervolgens worden hier veel KPi's aan gekoppeld om de ontwikkeling te volgen. Door meer te focussen op een paar onderwerpen verwacht de commissie dat WonenBreburg een nog meer onderscheidende rol kan spelen. Ook geeft dit focus in de interne organisatie én kun je met elkaar projecten afronden en goed in de organisatie borgen.
- Focus bij de prestatieafspraken per thema op een beperkt aantal gewenste resultaten. Koppel hier vervolgens concrete afspraken aan: wie doet wat én wat is het te behalen resultaat. Belangrijk hierbij is dat voor alle partijen resultaatafspraken worden geformuleerd, ook voor de gemeenten. Probeer intentieafspraken zoveel mogelijk te vermijden.
- WonenBreburg is een gedegen organisatie. Keuzes worden goed doordacht. Het gevaar zit erin dat hierdoor de corporatie minder wendbaar is.
  Verken de vraag hoe je als WonenBreburg nog steeds snel kunt schakelen zonder je gedegen aanpak te verliezen?

- WonenBreburg kan doorgroeien in de verantwoording en motivering van de inzet van haar maatschappelijk vermogen en de beoordeling van het maatschappelijk rendement van die inzet.
- Koppel nog vaker aan je netwerkpartners terug wat je met de opgehaalde informatie doet.
  De belanghebbenden waarderen de inzet van WonenBreburg om met elkaar het gesprek te voeren over de maatschappelijke opgaven. De organisatie van verschillende themabijeenkomsten wordt gewaardeerd. Tijdens dit soort bijeenkomsten wordt veel informatie opgehaald wat de corporatie vervolgens mee terug neemt de organisatie in en bijvoorbeeld als input gebruikt voor een nieuw op te stellen ondernemingsplan.
  Het zou voor toekomst nog beter zijn om dit soort gezamenlijke gesprekken helemaal rond te maken, inclusief terugkoppeling wat er met de informatie is gedaan.
- Ga met de beoordelingen van de onderwijsinstellingen onder de arm met elkaar in gesprek om dit samen te bespreken. Welke afspraken kun je maken zodat de partijen dezelfde verwachtingen van elkaars inzet op het thema (internationale) studentenhuisvesting hebben?
- Maak als RvC met jezelf een afspraak waar je maatschappelijke betrokkenheid in je rol als toezichthouder ophoudt. Blijf jezelf spiegelen aan deze afspraak en maak jaarlijks deze afspraak bespreekbaar: Klopt dit nog?
- Werk samen met de verschillende partners (zoals beide gemeenten) bij het realiseren van nieuwbouw. Gebruik de prestatieafspraken om afspraken te maken over welke rol wie heeft en welke resultaten je hieraan kunt koppelen.
- Werk nog meer aan wijkgericht werken zodat je samen met partners het verschil in de wijk kunt maken.
  De commissie hoorde in verschillende gesprekken terug dat de wijkteams nog niet in alle wijken zo zichtbaar zijn als verwacht. Door in de toekomst hierop te blijven inzetten verwacht de commissie dat de teams steeds zichtbaarder worden. Betrek bij het maken van wijkplannen nog meer en vroegtijdig verschillende partners en huurders. Focus je op een beperkt aantal te behalen resultaten en maak duidelijke afspraken over wie doet wat. Ook wijkbewoners hebben hier een verantwoordelijkheid.

B Scorekaart WonenBreburg

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal						Gemiddeld cijfer	Weging	Eind-cijfer
	1	2	3	4	5				
Presteren naar Opgaven en Ambities									**7.8**
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	8.0	6.0	8.0	7.0	8.0		7.4	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							9.0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden									**7.5**
Prestaties	7.6	7.4	7.9	7.2	7.4		7.5	50%	
Relatie en communicatie							7.9	25%	
Invloed op beleid							7.2	25%	
Presteren naar Vermogen									**7.0**
Vermogensinzet							7.0	100%	
Governance									**8.2**
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming Prestatiesturing					8.0 8.0	8.0	33%	
Maatschappelijke rol RvC							8.0	33%	
Externe legitimatie en verantwoording	Externe legitimatie Openbare verantwoording					8.0 9.0	8.5	33%	
Thema 1: Betaalbaarheid									
Thema 2: Beschikbaarheid									
Thema 3: Wonen en zorg									
Thema 4: Kwaliteit van wonen en duurzaamheid									
Thema 5: Leefbaarheid									

C Scorekaart in beeld WonenBreburg



Thema's:

1. Betaalbaarheid
2. Beschikbaarheid
3. Wonen en Zorg
4. Kwaliteit van wonen en duurzaamheid
5. Leefbaarheid

D Samenvatting in beeld WonenBreburg

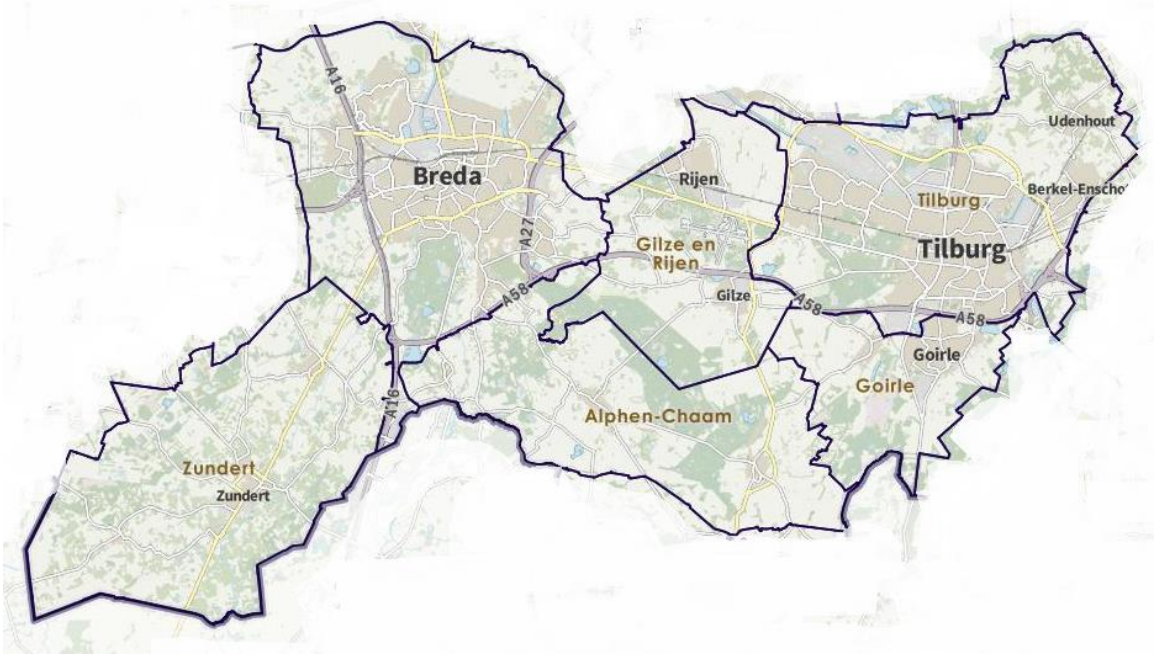
Visitatie WonenBreburg

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen februari 2020 en november 2020.

Raeflex wijst erop dat oordelen in de vorm van rapportcijfers van de opeenvolgende visitatierapporten niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er sinds de invoering van het visitatiestelsel 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 ongeveer op hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

Korte schets WonenBreburg

WonenBreburg is in 2003. ontstaan uit meerdere fusies tussen Bredase en Tilburgse woningcorporaties. Woningcorporatie WonenBreburg beheert ruim 31.000 verhuureenheden (waarvan circa 27.000 woningen) en had aan het begin van de visitatieperiode bezit in de gemeenten Tilburg (bijna 20.000 verhuureenheden), Breda (ruim 11.000 verhuureenheden), Gilze-Rijen (218 verhuureenheden), Alpen en Chaam (32 verhuureenheden) en Zundert (17 verhuureenheden). In de visitatieperiode is het bezit in Gilze-Rijen en Alphen-Chaam overgedragen aan collega-corporatie Leystromen.
Hieronder het gebied waarin de corporatie bezit heeft (had):



De belangrijkste belanghebbenden van WonenBreburg zijn de gemeenten Breda en Tilburg, de Stichting Huurdersbelangen WonenBreburg (SHW), de verschillende welzijns- en zorginstellingen, onderwijsinstellingen en collega-corporaties. Op 31 december 2019 bestond het personeelsbestand van WonenBreburg uit 345 medewerkers (313.5 fte).

Beoordelingen WonenBreburg*

Beoordeling in vergelijking met vorige visitatie			
Perspectief		**2015**	**2019**
Presteren naar Opgaven en Ambities		**7.9**	**7.8**
Presteren volgens Belanghebbenden		**7.4**	**7.5**
Presteren naar Vermogen		**7.7**	**7.0**
Governance		**7.9**	**8.2**

*WonenBreburg scoorde in de vorige visitatieperiode een wat hogere beoordeling op het onderdeel Presteren naar Vermogen. Dit wordt veroorzaakt door de mate waarin in (oude) Visitatiemethodiek 5.0 de financiële continuïteit en doelmatigheid meewoog in de beoordeling.

Samenvatting in beeld WonenBreburg

Prestaties naar Opgaven en Ambities

Opvallend sterke prestaties in betaalbaarheid door zeer gematigd huurbeleid en zorg voor betalingsproblematieken bij huurders.
Met een koersdocument wonen, welzijn en zorg en de hieruit geleverde prestaties op dit thema een actieve partner.
WonenBreburg is geen koploper op het thema duurzaamheid: categorie B in Aedes-benchmark.
Kwaliteit van de dienstverlening is goed.
Actuele, complete en onderbouwde ambities.

Prestaties volgens belanghebbenden

WonenBreburg is volgens de belanghebbenden een betrouwbare partner. Tevreden over prestaties.
Vooral op betaalbaarheid en wonen en zorg.
WonenBreburg is gegroeid als maatschappelijke partner. De communicatie en relatie met de corporatie wordt zeer positief gewaardeerd.
Twee onderwijsinstellingen scoren onvoldoende op invloed op beleid.
Verbeterpunten: zie hoofdstuk 4.3.

WonenBreburg
31.500 woningen

Prestaties naar Vermogen

WonenBreburg heeft een uitstekende vermogenspositie en voldoet de hele visitatieperiode met de financiële ratio's aan de externe norm.
Is transparant in de uitgaven.
In de afgelopen periode heeft WonenBreburg aantoonbaar haar vermogen ingezet voor maatschappelijke doeleinden.

Governance

Strategievorming is van goede kwaliteit.
WonenBreburg heeft een zeer goede PDCA-cyclus.
De corporatie is heel transparant over wat ze doet en met wie ze dat doet.
Tijdens themabijeenkomsten zoekt de corporatie contact met belanghebbenden en maakt afspraken.
Een betrokken en sterke RvC die de afgelopen tijd flink inzet op haar maatschappelijke rol.

E Reactie WonenBreburg

Reactie bestuur en RvC op visitatierapport WonenBreburg 2016-2019

Allereerst een woord van dank aan de visitatiecommissie en Raeflex voor de prettige wijze waarop de visitatie is verlopen. Het was geen doorsnee traject. Vrijwel direct na de aftrap in februari 2020 kregen we te maken met beperkende maatregelen als gevolg van de corona-uitbraak. (Fysieke) gesprekken moesten daardoor herhaaldelijk worden uitgesteld. Uiteindelijk is de visitatie toch goeddeels conform de oorspronkelijke opzet volbracht, zij het ietwat vertraagd. Die vertraging had ook een positieve kant: doordat de jaarstukken over 2019 inmiddels waren vastgesteld kon dat hele jaar nog worden meegenomen in de beoordeling. De factsheet is daarom tijdens het visitatietraject nog aangevuld.

Uitkomsten
We hebben met trots kennisgenomen van de uitkomsten. Het visitatierapport is besproken in de vergadering van de raad van commissarissen op 19 november 2020. Wij herkennen ons in het beeld dat de visitatiecommissie schetst van WonenBreburg: een gedegen en betrouwbare, maar vooral ook zeer maatschappelijk betrokken corporatie. We zijn blij dat veel van onze inspanningen 'buiten' worden gezien door de visitatiecommissie en onze belanghouders. Dat is zeker ook een compliment aan onze medewerkers.
De commissie spreekt van "opvallend sterke prestaties in betaalbaarheid door zeer gematigd huurbeleid en zorg voor betalingsproblematieken bij huurders". Al sinds 2014 zetten wij nadrukkelijk in op het betaalbaar houden van onze woningen voor onze doelgroepen. Die lijn zetten we ook de komende jaren voort.
Andere mooie woorden waren er voor onze relatie en communicatie met belanghebbenden, onze aanwezigheid en zichtbaarheid in de wijken ('daar waar het gebeurt'), en onze sterke governance. Ook dat zijn allemaal zaken waar we de afgelopen jaren bewust op hebben ingezet.

Tevens waarderen we de aanbevelingen in het rapport. Wij nemen de aanbevelingen mee in onze gesprekken over onze leerpunten als organisatie de komende periode. Een aantal zaken is reeds opgepakt. Omdat het visitatietraject dit keer parallel liep met de ontwikkeling van ons nieuwe ondernemingsplan, hebben wij sommige aanbevelingen kunnen meenemen in onze koers voor de komende jaren. Graag geven wij een aantal aandachtspunten en aanbevelingen weer die we al concreet hebben meegenomen in het ondernemingsplan 21-24.

- We hebben onze focus verbreed van huurlasten naar woonlasten, dus inclusief energie- en servicekosten. Het verlagen van de energielasten gaat goed samen met de verduurzamingsinvesteringen die wij gaan uitvoeren.
- Onze inzet in de wijken wordt gewaardeerd; partners willen graag meer zien van ons 'hart' voor de wijken. In veel van onze wijken is op maatschappelijk gebied veel veranderd de afgelopen jaren maar is de fysieke omgeving weinig veranderd. We willen wijken ontwikkelen tot plekken waar huurders zich thuis voelen, ook nieuwe generaties. We nemen de aanbeveling om onze huurders en partners daarbij nog meer en vroegtijdiger te betrekken, zeker mee.

- Beschikbaarheid van woningen heeft onze onverminderde aandacht. We zullen daarbij nog scherper kijken hoe we onze rol kunnen pakken en de uitdagingen rondom het versnellen van de nieuwbouw samen met onze partners aan gaan. Zeker ook blijven wij de dialoog met onderwijsinstellingen over studentenhuisvesting voeren. Een eerste gezamenlijke stap op dit punt hebben wij onlangs gezet door het tekenen van het convenant Studentenhuisvesting Tilburg,
- Voor onze interne organisatie ontvingen we onder meer aanbevelingen om te focussen en om wendbaarheid te behouden. Ontwikkeling van onze medewerkers staat hoog op de agenda in het nieuwe ondernemingsplan, onder de noemer 'ondernemerschap en werkgeluk'. Capabele en betrokken medewerkers zijn in staat om samen met collega's, huurders en partners te komen tot oplossingen die onze huurders echt verder helpen. We hebben het afgelopen 'corona' jaar gezien hoe creatief we kunnen zijn en hoeveel veerkracht we bezitten. We willen blijven groeien als organisatie.

Naast deze aanbevelingen die direct in ambities terug te vinden zijn in het nieuwe Ondernemingsplan, blijven wij onze dienstverlening verder verbeteren. Uiteindelijk is onze dienstverlening de basis van ons maatschappelijk presteren. Ons streven in het nieuwe ondernemingsplan is dat iedere huurder in de wijk, aan de balie, aan de telefoon en online een goede dienstverlening ervaart en altijd in staat is zijn zaken met ons te regelen op een manier die weinig moeite kost.

Tot slot willen wij onze belanghebbenden bedanken voor hun bijdrage aan deze visitatie en hun flexibiliteit omdat de gesprekken als gevolg van corona-maatregelen keer op keer moesten worden uitgesteld. Hun feedback stelt ons in staat onszelf te verbeteren. Over de uitkomsten van deze visitatie zullen we uiteraard met hen in gesprek gaan. Wij zijn er van overtuigd dat het visitatierapport en vooral ook de gesprekken met onze partners ons ook op andere punten zullen inspireren om aandachtspunten en aanbevelingen om te zetten in concrete daden voor en met onze huurders en partners.

Bestuur en RvC van WonenBreburg

Deel 2

Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

1 Visitatie bij WonenBreburg

De reden voor visitatie
In november 2019 heeft WonenBreburg opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, wil WonenBreburg de uitkomsten en aanbevelingen van deze visitatie gebruiken als input voor het nieuwe ondernemingsplan. Het huidige ondernemingsplan loopt van 2017 tot en met 2020.

Ook is de corporatie benieuwd hoe de belanghebbenden de corporatie waarderen. Tijdens de visitatieperiode is WonenBreburg gestart met wijkgericht werken en sturen met als doelstelling 'Succesvolle, leefbare wijken met tevreden huurders.'. Hoe waarderen de belanghebbenden deze ontwikkeling?

De visitatie betreft de periode 2016–2019.

Het visitatieproces
Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018/2) en vond plaats tussen februari 2020 en november 2020. Door Corona heeft de commissie de visitatiegesprekken moeten uitstellen. Dit heeft voor een vertraging in de planning gezorgd. Op basis van alle door WonenBreburg verzamelde informatie is de visitatie gestart met een kick-off en een rondleiding door delen van het woningbezit van WonenBreburg.

De visitatiegesprekken met interne en externe belanghouders voerde de commissie op 21 september, 23 september en 5 oktober. Ook zijn de volgende telefonische interviews afgenomen:
- 9 april met onderwijsinstelling Breda University of Applied Sciences (BUAS)
- 14 april met onderwijsinstelling Avans Hogeschool
- 15 april met onderwijsinstelling Tilburg University
- 24 september met collega corporaties Alwel en Laurentius

Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de factsheet en de position paper toegestuurd naar de belanghebbenden.

De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan WonenBreburg, 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.

Samenstelling commissie
De visitatiecommissie bestond uit:
De heer dr. ing. G.A. van Bortel (voorzitter),
Mevrouw A.D. Wajer (algemeen commissielid),
De heer J. Blijham MSc (secretaris).
In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

1.1 Schets WonenBreburg

WonenBreburg is in 2003 ontstaan uit meerdere fusies tussen Bredase en Tilburgse woningcorporaties. Woningcorporatie WonenBreburg beheert aan het begin van de visitatieperiode ruim 31.000 verhuureenheden (waarvan circa 27.000 woningen) en heeft bezit in de gemeenten Tilburg (bijna 20.000 verhuureenheden), Breda (ruim 11.000 verhuureenheden), Gilze-Rijen (218 verhuureenheden), Alpen en Chaam (32 verhuureenheden) en Zundert (17 verhuureenheden). De belangrijkste belanghebbenden van WonenBreburg zijn de gemeenten Breda en Tilburg, de Stichting Huurdersbelangen WonenBreburg (SHW), de verschillende welzijns- en zorginstellingen en collega-corporaties. In 2019 heeft WonenBreburg het bezit in Gilze-Rijen en Alphen-Chaam verkocht aan collega-corporatie Leystromen. Op 31 december 2019 bestond het personeelsbestand van WonenBreburg uit 345 medewerkers (313.5 fte). De leiding van de corporatie bestaat uit een driehoofdige raad van bestuur. De Raad van Commissarissen bestaat uit zes leden van wie twee leden die op voordracht van de huurders(organisatie) in de raad van toezicht zitting hebben.

Per 2019 heeft WonenBreburg een deel van het vastgoed van corporatie WSG overgenomen als onderdeel van de totaaloplossing voor de financiële problemen van WSG. Door deze overname konden de sociale huurwoningen behouden worden voor de doelgroep.

1.2 Werkgebied WonenBreburg

WonenBreburg is werkzaam in west- en midden-Brabant. Kijkend naar het aantal woningen per gemeente is duidelijk zichtbaar dat WonenBreburg nagenoeg alleen in de gemeenten Tilburg en Breda actief is. In het ondernemingsplan 2017-2020 is de keuze gemaakt om alleen actief te zijn in deze steden. Dit is, op het zeer beperkte bezit in Zundert na, ook gerealiseerd.

Tilburg en Breda zijn twee verschillende steden. Sterker nog: er heerst een gezonde rivaliteit tussen beide steden. Waar men in Breda trots is op de stad (‘De Parel van het Zuiden’) omschrijven Tilburgers hun stad cynisch als ‘de Schôônste stad van ’t laand’.
Maar: Waar in het verleden studenten uit Tilburg na de studie vertrokken, zie je de afgelopen jaren een kanteling. De stad wordt voor meerdere doelgroepen interessant om te blijven wonen.

Cijfers over Tilburg:
De stad Tilburg groeit. In 1996 woonden er 164.380 mensen in Tilburg. In 2019 is dit toegenomen tot 217.259. Er zijn in 2019 bijna 100.00 woningen. Van deze woningen is 50% koop, 33% sociale huur en 16% particuliere huur. 64% bestaat uit eengezinswoningen; 36% uit meergezinswoningen. Bijna 30.000 woningen zijn in de bouwperiode 1950-1970 gebouwd. Elk decennium hierna worden tussen de 10.000 á 15.000 woningen bijgebouwd.

Cijfers over Breda:
Ook Breda groeit. In de periode 1996-2019 groeide de stad met 53.840 inwoners tot een aantal van 183.873 inwoners. In Breda zijn 83.793 woningen. Deze woningvoorraad heeft de volgende kernmerken: 55% zijn koopwoningen, 30% is sociale huur en 15% particuliere huur, 61% zijn eengezinswoningen en 39% meergezinswoningen en 83% is gebouwd voor 2000 en 17% vanaf 2000.

2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces

Dit hoofdstuk gaat over de lokale prestatieafspraken die WonenBreburg heeft gemaakt in de lokale driehoek, dus met de gemeenten in haar werkgebied en de huurdersorganisatie.

Ten eerste treft u een beschrijving van de prestatieafspraken van WonenBreburg met de huurderorganisatie en de gemeente(n) aan, en voor zover relevant, ook landelijke en regionale prestatieafspraken. Hieruit volgen de volkshuisvestelijke thema's die in de visitatie worden beoordeeld.
De daaropvolgende paragrafen gaan enerzijds over de kwaliteit van de prestatieafspraken en anderzijds het proces in de lokale driehoek. In paragraaf 2.2. komt de mening van de huurdersorganisatie, de gemeente en de corporatie aan bod. De visitatiecommissie geeft in die paragraaf een beschouwing over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken. Tenslotte worden in paragraaf 2.3 verbeterpunten van alle belanghebbenden gegeven (huurdersorganisatie, gemeenten en de corporatie zelf).

2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's

WonenBreburg heeft haar woningbezit verspreid over 5 gemeenten: Breda, Tilburg, Alphen-Chaam, Zundert en Gilze-Rijen.

WonenBreburg heeft in de gemeenten Alphen-Chaam, Gilze-Rijen en Zundert weinig tot aan het einde van de visitatieperiode geen woningen. In 2016 respectievelijk 32, 218 en 17 woningen; in 2019 0, 0 en 17 woningen. In het Ondernemingsplan van WonenBreburg is aangegeven dat WonenBreburg in de toekomst de activiteiten met name wil richten op de steden Tilburg en Breda. Dit betekent dat WonenBreburg de positie in Alphen-Chaam, Gilze-Rijen en Zundert wil afbouwen. De gemeenten Alphen-Chaam en Zundert hebben aangegeven te hechten aan het in stand houden van de DAEB-voorraad.
In 2019 is het bezit in Gilze-Rijen en Alphen-Chaam verkocht aan collega-corporatie Leystromen. Dit was een maatschappelijke transactie (dat wil zeggen niet tegen marktwaarde maar tegen beleidswaarde) zodat de woningen behouden blijven voor de sociale huur.

Voor de beschrijving van prestatieafspraken en de verschillende thema's leggen we vanwege bovenstaande de focus op de gemeenten Breda en Tilburg.

De prestatieafspraken in Tilburg worden opgesteld en vastgesteld door de gemeente Tilburg, Stedelijk Bewonersoverleg Tilburg en de woningcorporaties WonenBreburg, TIWOS, TVB Wonen en Woonstichting 't Heem. Voor de jaarlijkse prestatieafspraken in Tilburg wordt voor de hele visitatieperiode teruggegrepen naar het Convenant Wonen Tilburg 2015-2020.

De prestatieafspraken in Breda worden opgesteld en vastgesteld door de gemeente Breda, de verschillende huurdersverenigingen (Centrale Huurdersvereniging Alwel, Huurderskoepel Laurentius en Bewonersplatform WonenBreburg Breda) en de corporaties Alwel, Laurentius en WonenBreburg. Deze partijen vormen de 'Alliantie Breda'.
Voor de jaarlijkse prestatieafspraken wordt voor nagenoeg de hele visitatieperiode teruggegrepen naar de Alliantie Breda 2015-2018 en de aanvullingen die in de Allonge Alliantie 2015-2018 staan. Een allonge zijn aanvullingen op eerdere afspraken die vervolgens onderdeel worden van een overeenkomst. In 2019 zijn er nieuwe afspraken gemaakt.

Deze staan in de Alliantie Breda 2019-2023. Dit zijn de kaderafspraken die vervolgens jaarlijks worden vertaald naar jaarschijven. Deze jaarschijven maken onderdeel uit van de Alliantie Breda.

Voor meer informatie hoe de prestatieafspraken tot stand komen zie 2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces.

Inhoud van de prestatieafspraken
De prestatieafspraken zijn verdeeld naar 5 thema's:

1. Betaalbaarheid
2. Beschikbaarheid
3. Wonen en zorg
4. Kwaliteit van wonen en duurzaamheid
5. Leefbaarheid

Deze thema's dekken de vier rijksprioriteiten voor de periode 2016-2019.
De rijksprioriteiten zijn:

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep
- Realisatie van een energiezuinige woningvoorraad
- Huisvesting van urgente doelgroepen
- Wonen met zorg en ouderenhuisvesting

In onderstaande beschrijving van de afgesproken prestaties gaat de commissie in op de prestatieafspraken van Breda en Tilburg.

Thema 1: Betaalbaarheid
Op het thema betaalbaarheid zijn in Tilburg de volgende afspraken gemaakt:

- De corporaties zullen woningen met een streefhuur tot de kwaliteitskortingsgrens bij voorrang toewijzen aan de minima.
- Corporaties onderzoeken de mogelijkheden van tijdelijke huurcontracten en/of tijdelijke huurkortingen. Ook brengen zij de mogelijkheden om doorstroming te stimuleren in kaart.
- De gemeente onderzoekt de mogelijkheid om de bijzondere bijstand als voorliggende voorziening aan te passen, zodat huurders van sociale huurwoningen waar nodig met voorrang kunnen verhuizen.
- Alle partijen verkennen in de vorm van een pilot of tijdelijke woonlastencompensatie een oplossing biedt voor huurders met te hoge woonlasten.
- Alle partijen monitoren in het bijzonder het aantal toewijzingen aan en de gemiddelde wachttijden van de primaire doelgroep. Zo nodig levert dit aanleiding om de afspraken ter discussie te stellen.

In Breda willen de Alliantie-partijen de woonlasten van de huurders beheersbaar houden. Het gaat hierbij om de huurprijs van de woning, energielasten, servicekosten, huurdersonderhoud en gemeentelijke belastingen. Jaarlijks worden de bovengenoemde verschillende elementen die invloed hebben op de woonlasten door de Alliantie gemonitord. Vervolgens wordt per element besproken of het nodig is om bij te sturen. Ook wordt onder andere afgesproken:

- Dat de verschillende corporaties beleid ontwikkelen wat gericht is op het realiseren van besparingen voor huurders op servicekosten.
- Dat de corporaties overleg voeren met bewonerscommissies en/of individuele huurders gericht op het verlagen van servicekosten.

Thema 2: Beschikbaarheid

Voor Tilburg zijn de volgende afspraken gemaakt:

- Uitbreiding met 1.640 sociale huurwoningen in het huursegment tot de 1ste / 2de aftoppingsgrens. Daarvoor wordt een taskforce nieuwbouw met als ambitie realisatie van 800 nieuwbouwwoningen in dit huursegment gevormd. Daarnaast onderzoeken de corporaties de mogelijkheid om aanvullend 800 woningen toe te voegen door het aftoppen dan wel verlagen van de huurprijzen.
- Alle partijen spannen zich in op een spoedzoeker binnen 3 maanden een dak boven het hoofd te bieden. Voor wat betreft het huisvesten van statushouders wordt jaarlijks de taakstelling door de verschillende corporaties gerealiseerd.
- Zie hieronder in de tabel uit de prestatieafspraken Tilburg 2019 de aantallen voor WonenBreburg gedurende de visitatieperiode:

Prognose ontwikkeling zelfstandige sociale huurwoningen WonenBreburg in komende 5 jaar Convenantperiode										
	Vertrekpunt 1 1-2015	Realisatie 31-12-2015	Realisatie 31-12-2016	Realisatie 31-12-2017	Prognose 31-12-2018	Prognose 31-12-2019	Prognose 31-12-2020	Prognose 31-12-2021	Prognose 31-12-2022	Prognose 31-12-2023
<KKG	2.940	3.077	3.057	3.147	3.071	3.052	3.038	2.980	2.978	2.937
KKG-1e ATG	8.576	8.566	8.774	8.824	8.858	8.948	9.187	9.430	9.576	9.749
1e tot 2e ATG	1.987	1.963	1.890	1.818	2.003	2.009	2.019	2.042	2.074	2.125
2e ATG tot LG	2.195	2.014	1.738	1.697	1.724	1.696	1.711	1.657	1.621	1.588
Totaal	15.698	15.620	15.459	15.486	15.656	15.705	15.955	16.109	16.249	16.399

In Breda streeft de Alliantie naar een aanbod in de sociale huursector dat past bij de doelgroep. Dat betekent onder andere dat bij woningtoewijzing meer dan voorheen wordt ingezet op maatwerk en op het bevorderen van de doorstroming van scheefwoners.
Dit is in de afspraken voor 2015-2018 als volgt concreet vertaald:

- De drie Bredase corporaties streven ernaar in de periode 2015-2018 minimaal 21.500 woningen in bezit te houden met een huurprijs tot aan de liberalisatiegrens. Voor WonenBreburg zijn dit 7.800 woningen.
- In dezelfde periode behoudt WonenBreburg 770 woningen met een huurprijs tot aan de kwaliteitskortingsgrens.
- De Bredase corporaties slopen in de periode 2015-2018 geen goedkope huurwoningen anders dan de 520 woningen die WonenBreburg al in de planning had opgenomen. Ook worden er geen goedkope huurwoningen verkocht.
- Er wordt een Taskforce Beschikbaarheid en Betaalbaarheid opgericht die op zoek gaat naar nieuwe bouwlocaties en alternatieve mogelijkheden voor goedkope huisvesting.

Ook worden afspraken gemaakt voor de huisvesting van starters en bijvoorbeeld statushouders. Voor statushouders geldt dat de jaarlijkse taakstelling gerealiseerd moet worden.
In de Allonge Alliantie 2015-2018 worden op dit thema extra prestatieafspraken gemaakt.
Zie in onderstaande tabel de afspraken voor heel Breda en WonenBreburg specifiek:

	Prestatieafspraak: Aantal huurwoningen in Breda **per 31-12-2018**			
Huurprijsklasse	AlleeWonen	Laurentius	WonenBreburg	Totaal corporaties
Goedkoop	1.300	400	1.100	2.800
tot 1e aftoppingsgrens	*4.450*	*3.300*	*4.800*	*12.550*
tot 2e aftoppingsgrens	*950*	*800*	*1.000*	*2.750*
Totaal betaalbaar	**5.400**	**4.100**	**5.800**	**15.300**
Tot liberalisatiegrens	1.000	1.800	1.050	3.850
Totaal sociaal	7.700	6.300	7.950	21.950
Voorraad t/m 2e aftoppingsgrens	**6.700**	**4.500**	**6.900**	**18.100**

In de Alliantie 2019-2023 wordt de ambitie uitgesproken om in deze vier jaar 1.200 sociale huurwoningen te bouwen dan wel in harde plannen vast te leggen.

Thema 3: Wonen en zorg
Voor het thema wonen en zorg worden in Tilburg de volgende afspraken gemaakt:

- Alle partijen brengen de behoefte en het aanbod aan geschikt wonen in de huursector in beeld en wel per woningmarktgebied/wijk. Onderdeel van deze inventarisatie betreft het voorzieningenniveau in de directe omgeving van deze woningen.
  De inventarisatie leidt tot een concrete opgave per woningmarktgebied.
- Nieuwbouw wordt levensloopbestendig gerealiseerd als dit gelet op de beukmaat en de oppervlakte van de woning mogelijk is (kostenneutraal dus).
- Inventarisatie potentie vrijkomende zorgvastgoed vindt plaats op initiatief van de gemeente.
- Inventarisatie (mogelijke) knelpunten rondom woonbegeleiding bij (primair) mensen met een psychiatrische/psychosociale stoornis of (licht)verstandelijke beperking. Opstellen bijbehorende 'agenda woonbegeleiding'. De gemeente onderhoudt hierover intensief contact met de corporaties.

In de perioden Alliantie Breda 2015-2018 en 2019-2023 benoemen de partijen in Breda de ambitie dat kwetsbare mensen zelfstandig, veilig en succesvol in de wijken kunnen (blijven) wonen. Dit vraagt om een passend woon- en zorgaanbod in de wijken.
De volgende doelen worden geformuleerd:

- Goede samenwerking op het terrein wonen en zorg. Met zorgaanbieders worden prestatieafspraken gemaakt. Jaarlijks komen alle partijen bij elkaar om met elkaar op dit thema door te praten en afspraken te maken.
- Kwetsbare mensen die in de wijk wonen, kunnen daar zo lang en goed mogelijk blijven wonen. Per wijk wordt een visie opgesteld. Deze visie geeft sturing aan de woningvoorraad, gewenste woonvormen, voorzieningen, et cetera.
- Voldoende geschikte woningen/woonvoorzieningen met een passende huurprijs.
  De gemeente en corporaties spannen zich samen in om voldoende woonruimte te realiseren: beschermde woonvormen en woonruimte die bij de reguliere woningvoorraad hoort (bijvoorbeeld Kamer met kansen, Housing First en Skaeve Huse).
- Voldoende geschikte woningen met een passende huurprijs voor kwetsbare mensen die van intramurale zorg naar reguliere huur kunnen en willen doorstromen.
  Hier zijn contingent afspraken over gemaakt. Jaarlijks worden er een nader te bepalen aantal (2018: 85 woningen) door alle corporaties beschikbaar gesteld om mensen door te laten stromen.
- Samen beter acteren op (dreigende) overlast en onveilige situaties rond kwetsbare bewoners.
- Het behouden en verbeteren van leefbaarheid in de wijken voor alle bewoners.
- Het vroegtijdig signaleren en oppakken van financiële problemen van huurders.

Thema 4: Kwaliteit van wonen en duurzaamheid
Voor Tilburg worden de volgende afspraken gemaakt:

- Nieuwbouw (laagbouw) die ontwikkeld wordt gedurende de convenant periode zal energieneutraal of -leverend opgeleverd worden (pas toe, of leg uit). Waar dit niet kostenneutraal kan, compenseert de gemeente het onrendabele deel in de vorm van sociale grondprijzen, optimaal faciliteren van het proces en zo nodig via directe bouwkosten.
- Bepalen haalbaarheid Nul Op de Meter aan de hand van de uitkomst van de bestaande pilot en op basis van vooraf vastgestelde criteria. Als Nul Op de Meter haalbaar is gebleken: opstellen Plan van Aanpak voor het vervolgtraject.

- Verkennen haalbaarheid energieneutraal of -leverend bij nieuwbouw hoogbouw.
- Nadere uitwerking van de energetische verbetering van de resterende 4.900 woningen met een E label of slechter.
- Plan van aanpak opstellen voor het plaatsen van zonnepanelen op sociale huurwoningen.

In Breda streven de Alliantie-partijen naar een woningvoorraad die op termijn CO2-neutraal en volledig circulair is. Het tussendoel is: eind 2020 is er 26% CO2 reductie ten opzichte van 1990. Vanaf 2019 worden wijkenergieplannen opgesteld.
In de afspraken van 2015-2018 staat bij de corporaties het streven naar labelverbetering bij groot onderhoud van minimaal 2 labelstappen en bij renovatie van minimaal 3 labelstappen.

De verschillende Alliantie-partijen vinden het belangrijk dat door het behalen van labels niet voorbij wordt gegaan aan het werkelijke energiegebruik van de woningen. Er wordt gestuurd op daadwerkelijke energiekosten, de gemeten energieverbruiken in combinatie met het sturen op CO2-emmissies.

Voor wat betreft de kwaliteit van wonen garanderen de corporaties een goed minimumniveau kwaliteit van iedere huurwoning. Iedere corporatie maakt over de invulling hiervan afspraken met de eigen huurdersorganisatie. De corporaties voeren ook actief beleid om open verbrandingstoestellen in eigendom van de corporatie te verwijderen.

Thema 5: Leefbaarheid
Voor Tilburg worden de volgende afspraken gemaakt:
- De gemeente en corporaties maken jaarlijks een overzicht van de gewenste bewonersinitiatieven en acties gericht op het vergroten van bewonersbetrokkenheid gerelateerd aan de aandachts- en focuswijken en de verdeling van de beschikbare gelden over deze initiatieven. Bij de jaarlijkse monitor van het convenant wordt verantwoord hoe het budget daadwerkelijk is ingezet en wat de wensen voor het volgende convenantjaar zijn.
- De partijen werken samen in de wijken aan leefbaarheid en aan de bestrijding van woonoverlast op basis van een gemeenschappelijke (wijk)visie. Ten minste eens per jaar wordt besproken of de samenwerking goed gaat en waar eventueel extra aandacht naar uit moet gaan. Hierbij gaan de partijen uit van de eigenheid van de wijk en het verhaal van bewoners over hun wijk en hun wensen.
- Bij reguliere overlegmomenten tussen de huurdersbelangenorganisaties en de corporaties komen internet en activiteiten op social media aan bod.
  De Huurdersbelangenorganisaties zetten zich in om huurders beter te bereiken, mede door modernisering van de communicatiemiddelen.

In Breda beschouwen de verschillende partijen de wijken en dorpen als schaal voor de toekomst. Op deze schaal wordt wonen, zorg, welzijn en participatie samen met bewoners georganiseerd. Dit zie je ook terug in de prestatieafspraken:
- In alle wijken worden wijkplannen opgesteld. Deze wijkplannen en wijkdeals, inclusief financiële keuzes worden samen met de bewoners opgesteld.
- Er is een visie ‘Wijkimpuls Breda 2015-2018’ waarin staat dat de gemeente en corporaties focussen op 6 verschillende wijken: Geeren-Noord en -Zuid, Wisselaar, Biesdonk, Kesteren/Muizenberg en Heuvel.
  In de Alliantie Breda 2019-2023 wordt hieraan toegevoegd dat de keuze voor de inzet in een wijk gebaseerd wordt op cijfers uit de Buurtbarometer (vroegsignalering).

Dit betekent dat niet vooraf de kwetsbare wijken worden aangewezen om tot een aanpak te komen, maar dat datagestuurde hotspots worden bepaald waar vervolgens tijdelijk de aandacht ligt.
- In de visitatieperiode wordt verder gezocht naar innovatieve manieren om bewoners meer te betrekken in hun wijk of buurt.

Overige lokale convenanten of prestatieafspraken
Zie hieronder verschillende locale convenanten. Sommige convenanten worden ook als prestatie genoemd in de prestatieafspraken.

Project Skaeve Huse Tilburg:
Project Skaeve Huse is een woonproject voor huurders die veel overlast hebben veroorzaakt. In Skaeve Huse leren zij opnieuw wonen en leven en rekening te houden met hun buren. Dit project is een gezamenlijk initiatief van de 3 Tilburgse woningcorporaties (TIWOS, TBV Wonen en WonenBreburg), gemeente Tilburg en verschillende zorginstellingen.

Convenant Samenwerking Buurtbemiddeling:
Dit is een convenant tussen de gemeente Tilburg en de corporaties WonenBreburg, TIWOS en TBV Wonen. In het convenant wordt afgesproken dat de verschillende corporaties gezamenlijk de buurtbemiddeling oppakken. Buurtbemiddeling heeft als doel om overlast, pesten en andere kleine ergernissen onder buren in een vroeg stadium (preventief) aan te pakken.

Het Tilburg Akkoord:
Het doel van dit akkoord is dat ieder huishouden een inkomen heeft, iedereen aan het werk en/of participerend in de samenleving is en iedere jongere minimaal een startkwalificatie heeft. De verschillende corporaties en de gemeente leveren een bijdrage en stellen wijkactieplannen voor de focus- en aandachtswijken op. De inzet op leefbaarheid in de specifieke wijk wordt vastgelegd in een Pact.

Safe at Home:
Dit is een samenwerking met de Taskforce Kindermishandeling (Regio Hart van Brabant). Het project behelst het trainen van medewerkers van het wijkteam in het herkennen van signalen van huiselijk geweld en kindermishandeling en het implementeren van beleid.

Convenant Vroeg Eropaf Breda:
Het convenant Vroeg Eropaf Breda is begin 2018 ondertekend. Het doel van de pilot is in een zo vroeg mogelijk stadium Bredase huishoudens in beeld te krijgen die een hoog risico op financiële problemen hebben. Dit gebeurt op basis van daadwerkelijke signalen op huishoudensniveau en het proactief en ongevraagd aanbieden van hulp bij het vroegtijdig oplossen van problemen en voorkomen van ernstige schuldsituaties.

Convenant onrechtmatige woonsituaties Breda:
WonenBreburg is één van de partijen in dit convenant. Het doel van de samenwerking tussen de convenantpartners is: het gezamenlijk aanpakken van onrechtmatige woonsituaties in Breda, om op deze wijze de rechtshandhaving van zowel privaatrechtelijke als publiekrechtelijke regelgeving ten aanzien van onrechtmatig wonen doelmatiger en doeltreffender te maken.

Avans Hogeschool heeft een contract met WonenBreburg over de huisvesting van internationale studenten in Breda. Dit contract is samen opgesteld. Ook zijn de verschillende risico's over beide organisaties verdeeld.

Landelijk Convenant Energiebesparing Huursector
In het Convenant Energiebesparing Huursector d.d. 28 juni 2012, onderdeel van het Energieakkoord, is afgesproken dat woningcorporaties hun woningbezit gaan verduurzamen naar een gemiddeld energielabel B in 2020 (gemeten op sectorniveau). Hoewel corporaties de laatste jaren substantieel meer zijn gaan investeren in verduurzaming, wordt dit doel op basis van de huidige plannen van corporaties niet gehaald. Daarom zijn er in 2017 nieuwe afspraken vastgelegd in de Woonagenda 2017–2021. Die afspraken houden in dat woningcorporaties een inhaalslag maken om in 2021 gemiddeld energielabel B op sectorniveau te bereiken. De sector zal er ook voor zorgen dat alle corporatiewoningen in 2050 CO2-neutraal zijn. Hiervoor beschikt iedere corporatie in 2018 over een vastgesteld plan.

De prestaties, zoals door WonenBreburg geleverd, worden door de commissie (zie hoofdstuk 3) beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied of facultatief de ambities van de corporatie. In bijlage 7 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

Beschrijving proces prestatieafspraken
In **Tilburg** is in 2015 het Convenant 2015-2020 ondertekend. De gemeente, corporaties en Stedelijk Bewoners Overleg Tilburg (SBOT) hebben voor de vierde keer een Convenant Wonen opgesteld. Aan de basis van het convenant ligt het onderzoek "Doelgroepen en woonlasten" en de Woonvisie 2015. Alhoewel dit een gemeentelijke visie is, zijn de corporaties en SBOT betrokken geweest bij de totstandkoming ervan.

De corporaties zijn immers een belangrijke partner voor de gemeente om het woonbeleid vorm te geven, de huurders zijn belanghebbenden. Het convenant is een vertaling van de voor huurders, corporaties en gemeente relevante onderdelen uit de Woonvisie in prestatieafspraken. Dat dit convenant aansluit bij de woonvisie van de gemeente Tilburg is in lijn met de woningwet, die stelt dat prestatieafspraken gebaseerd dienen te zijn op een actuele gemeentelijke visie.

In Tilburg bestaat dus al een langjarige samenwerking tussen huurders, gemeente en de verschillende corporaties in de stad. In het convenant 2015-2020 maken deze partijen gezamenlijk raamafspraken voor een periode van vijf jaar op verschillende thema's.
Ook wordt gezamenlijk een activiteitenoverzicht per jaar (bod) geformuleerd.

Sinds 2004 werken de gemeente **Breda**, de Bredase woningcorporaties en de verschillende huurderskoepels (tezamen genoemd 'Gezamenlijke huurderskoepel Breda') samen binnen de Alliantie Breda. Afspraken over samenwerking, zoals de jaarlijkse prestatieafspraken zijn sinds 2004 vastgelegd in de Alliantie Breda en worden eens per vier jaar geactualiseerd.
Er is gekozen om te werken met kaderafspraken (voor een langere periode) en jaarschijven geldend voor één jaar. Jaarlijks wordt een jaarschijf voor het volgende jaar opgesteld.
De afspraken die worden gemaakt passen in de diverse beleidskaders waar de partijen aan verbonden zijn, zoals de woonvisie van de gemeente.

Voor de gezamenlijke huurderskoepel Breda (GHK) is de notitie ’10 speerpunten Woonvisie Breda’ van de GHK zelf een belangrijke onderlegger voor deze afspraken.

Alle Alliantiepartners voeren jaarlijks tenminste vier keer een algemeen bestuurlijk overleg. Dit overleg bestaat uit een delegatie van het college van B&W, de bestuurders van de corporaties en de vertegenwoordigers van de GHK. Het bestuurlijk overleg is besluitvormend en vormt de opdrachtgever aan de Uitvoeringsgroep Alliantie.
Uitvoering van de afspraken zoals vastgelegd in de Alliantie worden georganiseerd en gemonitord door deze uitvoeringsgroep. Ook hier bevinden zich vertegenwoordigers van alle partijen die mandaat hebben om door te pakken. Minimaal acht keer jaar komt deze groep bij elkaar, te weten twee weken voor en twee weken na het bestuurlijk overleg.
Werkafspraken worden of door een partij opgepakt of in een bestaand samenwerkingsverband. Als het nodig is worden aparte werkgroepen georganiseerd. In deze tijdelijke ondersteunende werkgroepen zitten dan beleidsmedewerkers van de gemeente en de corporaties en eventueel vertegenwoordigers van de GHK.

Waardering belanghebbenden kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken
In **Tilburg** kent men een lange geschiedenis van samenwerken om te komen tot een woonvisie en daaruit volgende prestatieafspraken. De gemeente benoemt dit proces als een goede samenwerking tussen partijen die het goed willen doen voor de stad. Alle partijen beleven de stad op een vergelijkbare manier. Het komen tot afspraken is dan ook geen onderhandeling waarbij je lijnrecht tegenover elkaar staat maar echt een samenwerking. Zorgt dit ervoor dat je het meeste uit de afspraken haalt en je ook streng durft te zijn op elkaar? Volgens de gemeente wel. De afgelopen tijd is het wel eens voorgekomen dat prestatieafspraken niet zijn gehaald. “Vervolgens heb je met elkaar een kritisch gesprek en kijk je wel hoe je het met elkaar gaat oplossen”. Een voorbeeld wat aan het einde van de visitatieperiode speelt is de verduurzaming in de stad. De gemeente heeft hoge doelen gesteld waarbij zij de verschillende corporaties hard nodig heeft. Samen heb je een kritisch gesprek om vervolgens over te gaan naar en hoe lossen we dit nu op?

De huurdersvertegenwoordiging van WonenBreburg in Tilburg (HBO Wonen 99) heeft geen formele status bij de prestatieafspraken. Een afvaardiging zit in de SBOT: de overkoepelende huurdersorganisatie die partij is bij het opstellen van het meerjarige convenant en de verschillende prestatieafspraken. Over de kwaliteit van het proces en de betrokkenheid van alle partijen is de huurdersvertegenwoordiging tevreden.
Het jaarlijkse bod van WonenBreburg wordt door de corporatie wel met HBO Wonen 99 besproken. De huurdersvertegenwoordiging ziet dat in het meerjarige convenant al een hoop is dichtgetimmerd. Vervolgens is het jaarlijkse bod vooral een uitwerking van wat in het convenant staat. Dit maakt bijsturen lastig.

De collega-corporaties en WonenBreburg zelf zien graag dat de prestatieafspraken in Tilburg concreter worden: wie is waar verantwoordelijk voor en wanneer moet iets opgeleverd worden? WonenBreburg pakt een voortrekkers- en procesrol om dit in gezamenlijkheid te agenderen, bespreken en te wijzigen. De samenwerking en (de kwaliteit van) het gesprek tussen de partijen wordt gewaardeerd.

De gemeente **Breda** benoemt dat de samenwerking in de Alliantie intensieve processen zijn die vrij strak georganiseerd zijn. Het loopt op rolletjes ondanks dat het zo intensief is.
Ook voor Breda geldt dat de partijen al geruime tijd aan tafel zitten. Dit maakt dat iedereen aan elkaar en elkaars rol gewend is. Ook zorgt de al lange samenwerking voor een vertrouwensband die positief doorwerkt op de samenwerking.

In de nieuwe Alliantie Breda 2019-2023 is ervoor gekozen om een periode van vijf jaar te bekleden in plaats van de normale vier jaar. Hiervoor is gekozen zodat een nieuw college van B&W, en dus ook de nieuwe portefeuillehouder, iets langer de tijd krijgen om kennis te maken met de verschillende partijen en zich in te lezen in de materie. De huidige wethouder liep ertegen aan dat dit proces al te snel op de agenda stond. Hij werd geconfronteerd met keuzes terwijl hij nog niet volledig in het onderwerp zat. Door nu de termijn een jaar te verlengen is dit in de toekomst beter. Prestatieafspraken bestaan al lang niet meer alleen uit woonafspraken. Bij de gemeente is ervoor gekozen om verschillende wethouders op hun portefeuille mee te nemen in de prestatieafspraken. Dit geldt ook voor de burgemeester op bijvoorbeeld het thema veiligheid. Om slagen te maken op dit thema heb je de corporaties gewoon nodig. Door hen allemaal in het proces te betrekken wordt het vertrouwen bij de andere partners versterkt. Als gemeente hoef je niet terug omdat je ergens afspraken over maakt, dit terugkoppelt in het college van B&W en er vervolgens weer aanvullingen bijkomen.

Het Bewonersplatform WonenBreburg Breda zit met een afvaardiging in het GHK en ziet dat het intensieve proces voor hen positieve en negatieve kanten heeft.
Positief is de betrokkenheid van huurders in het proces. De huurders zitten zowel bij het bestuurlijke overleg en de uitvoeringsgroep aan tafel. Er is jaarlijks veel contact.
Waar de huurders tegenaan lopen is dat zij moeilijk alle werkgroepen kunnen bemannen. Omdat zij dan geen partij zijn in deze werkgroepen worden ze pas laat geconfronteerd met stukken, resultaten en mogelijke prestatieafspraken. Het is lastig om hier dan nog iets van te vinden en soms is deze mogelijkheid er nauwelijks of helemaal niet. Ook krijgen ze soms geen plek in een werkgroep omdat deze alleen door inhoudelijke professionals bemand wordt, zoals de werkgroep energie.

De collega-corporaties zien dat er in de verschillende werkgroepen flink wat wordt afgepraat. Volgens Laurentius moet dat efficiënter kunnen. Echt ingrijpen is niet noodzakelijk.
De werkwijze voelt als een proces dat zich organisch ontwikkelt waarbij de verschillende partijen gezamenlijk zoeken naar verbetermogelijkheden.
Alwel benoemt ditzelfde als volgt: "Het zou mooi zijn als er wat meer losheid en lichtheid in de werkwijze komt. Nu wordt veel neergelegd bij de werkgroepen en dat werkt vertragend en neemt het tempo en energie uit het proces. Dit is zonde. Meer differentiatie per wijk in de prestatieafspraken zou recht doen aan de verschillende opgaven in die gebieden."

Kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken: beschouwing van de visitatiecommissie
De commissie heeft zich gebogen over het proces en de kwaliteit van de prestatieafspraken. Allereerst **het proces**.

De commissie ziet in beide steden een langdurige en goede samenwerking tussen de verschillende partijen. Hierbij valt de samenwerking tussen de corporaties onderling positief op. Er worden in het kader van de prestatieafspraken niet tot nauwelijks bilaterale gesprekken gevoerd tussen de gemeente en een corporatie.

Het lijkt de commissie goed om in deze gezamenlijke aanpak als corporaties nog meer eigen accenten te leggen in expertise en bijvoorbeeld prioriteiten (bijvoorbeeld op het thema studentenhuisvesting). De commissie verwacht dat dit de slagkracht ten goede komt.
De commissie heeft waardering voor de initiërende rol van WonenBreburg om verschillende thema's zoals nieuwbouwmogelijkheden of huiselijk geweld in beide steden actief te agenderen in het proces om te komen tot prestatieafspraken. Dit doet WonenBreburg op verschillende manieren: door zelf themabijeenkomsten te organiseren of bijvoorbeeld het thema nieuwbouw in te brengen bij de gemeenteraad. De bestuurder heeft een presentatie gegeven aan de gemeenteraad om hen deelgenoot te maken van de problematiek om vervolgens gezamenlijk naar oplossingen te zoeken.
Door de partners mee te nemen ontstaat een gezamenlijke definitie van de lokale en regionale maatschappelijke opgave en hoe dit samen op te lossen.

De commissie ziet mogelijkheden om ook nog andere partijen bij de prestatieafspraken te betrekken, zoals de zorg- en welzijnspartijen. Dit wordt al gedeeltelijk gedaan: in Tilburg worden de zorgpartijen betrokken maar ondertekenen zij de afspraken niet. Helaas worden de resultaten van het gesprek niet actief teruggekoppeld. Een mooie volgende stap: dit spiegelen zorgt ervoor dat de prestatieafspraken nog beter worden.

Zeker in Breda is het proces om te komen tot Alliantie-afspraken en afspraken in verschillende jaarschijven zeer uitgebreid. De commissie vindt dit positief, maar ziet ook gevaren. Wat is positief? Hierdoor zien de verschillende partijen elkaar op regelmatige basis, op bestuurlijk maar ook ambtelijk niveau. Om goed samen te werken is het goed om elkaar vaak te zien en te kennen. Zo bel je elkaar sneller op als je ergens mee zit, bouw je vertrouwen en bespreek je sneller onderwerpen. Maar een stroperig proces kan er ook voor zorgen dat je moeilijk wendbaar bent. Afspraken worden voorbereid in een werkgroep, gaan vervolgens naar de uitvoeringsgroep en belanden uiteindelijk op de agenda van het bestuurlijk overleg. Veel mensen vinden iets en het kost tijd voordat je van het één bij het ander bent beland. Ook kan het verlammend werken bij de verschillende partijen.
Koester wat je hebt, maar probeer de aanpak/structuur zo aan te passen dat je het vertrouwen behoudt én de snelheid vergroot. Een voorbeeld is het organiseren van snelkookpansessies. In dit soort sessies kom je met grote groepen snel tot afspraken.

Dan **de kwaliteit** van de prestatieafspraken. De commissie heeft hier gekeken naar de actualiteit, de compleetheid en onderbouwing, het concreet zijn en wederkerigheid van de afspraken.
De commissie vindt de actualiteit van de prestatieafspraken op orde. Alle afspraken sluiten aan bij de verschillende woonvisies van beide gemeenten. De prestatieafspraken of jaarschijven zijn in beide steden gebaseerd op langdurige afspraken van vier of vijf jaar. Als het nodig is worden hierop aanvullingen gedaan, bijvoorbeeld in de Allonge Alliantie Breda. Deze Allonge vervangt op sommige onderdelen de eerder gemaakte afspraken in de Alliantie. Op deze manier speel je in op actuele opgaves/thema's.

De inhoud van de prestatieafspraken is volgens de commissie compleet. Alle onderwerpen die van belang zijn voor de woonvisies van beide gemeenten zijn in de afspraken opgenomen. De onderbouwing van de gekozen thema's en afspraken is voldoende geborgd door te verwijzen naar de woonvisies, het Convenant Wonen Tilburg 2015-2020 en de afspraken binnen de Alliantie Breda 2015-2018 en 2019-2023. Bij het opstellen van de woonvisies zijn in beide steden o.a. de corporaties en huurdersbelangengroepen betrokken.

Een thema wat in de prestatieafspraken meer besproken kan worden met de betrokkenen is studentenhuisvesting. Een belangrijk onderdeel hiervan is het huisvesten van internationale studenten. Door dit meer onderdeel te maken van de prestatieafspraken kun je dit in een groter gezelschap met elkaar bespreken. Vervolgens kun je ook verschillende partijen verantwoordelijk maken voor afspraken en wederzijdse verwachtingen met elkaar delen. Geef de verschillende onderwijsinstellingen hierin een duidelijk actieve rol. Misschien wel als kartrekker op dit thema.

De prestatieafspraken onder de verantwoordelijkheid van corporaties zijn concreet. Ook worden er duidelijke resultaten benoemd. Zoals bij het thema beschikbaarheid van woningen: in de afspraken staat duidelijk hoeveel woningen bijvoorbeeld WonenBreburg moet realiseren. Vervolgens zie je dat afspraken onder de verantwoordelijkheid van de gemeente veelal beperkt blijven tot het uitspreken van een wens of een intentie. Hiermee kom je op de wederkerigheid van de afspraken. Dit kan volgens de commissie concreter.
De prestatieafspraken bevatten voornamelijk afspraken over de inzet van WonenBreburg en collega-corporaties en minder over wat gemeenten en huurders kunnen leveren. Uitzonderingen daargelaten. WonenBreburg heeft dit tijdens de visitatieperiode ook geconstateerd en aangekaart. De commissie verwacht dat hierop in de volgende visitatieperiode stappen worden gezet.

2.3 Verbeterpunten van belanghebbenden

De belanghebbenden hebben de volgende verbeterpunten meegegeven voor wat betreft de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces:

- Vanuit de collega-corporaties: De afspraken moeten concreter worden geformuleerd.
- Vanuit de huurders voor Breda: Hoe kunnen we ervoor zorgen dat het proces iets minder intensief is zodat de huurders voldoende aanwezig kunnen zijn bij alle onderwerpen zonder in te boeten op de kwaliteit van de afspraken?
- Vanuit collega-corporaties: Hoe zorgen we ervoor dat in de toekomst de verschillende zorg- en welzijnspartijen meer een stem krijgen in de prestatieafspraken op voor hun relevante thema’s?
- Gemeente Tilburg: Het is goed om een thema of onderwerp in een vroeg stadium met elkaar te delen zodat alle belanghebbenden aan tafel hier afspraken over kunnen maken.
- Vanuit de onderwijsinstellingen: Laten we studentenhuisvesting opnemen in de prestatieafspraken.

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

Bij Presteren naar Opgaven worden de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar beoordeeld. Deze beoordeling vindt primair plaats in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en huurdersorganisaties en aangevuld, indien relevant, met de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert.
De commissie beoordeelt in dit hoofdstuk eveneens of WonenBreburg de eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

Presteren naar Opgaven en Ambities			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken		**7.4**	**75%**
Thema 1: Betaalbaarheid	8.0		
Thema 2: Beschikbaarheid	6.0		
Thema 3: Wonen en zorg	8.0		
Thema 4: Kwaliteit van wonen en duurzaamheid	7.0		
Thema 5: Leefbaarheid	8.0		
Ambities in relatie tot de opgaven		**9.0**	**25%**
Gemiddelde score		**7.8**	

3.1 Oordeel over de prestaties op thema's uit de prestatieafspraken

De commissie beoordeelt de feitelijke prestaties van de corporatie in relatie tot de lokale prestatieafspraken, aangevuld met de regionale/landelijke afspraken en andere relevante convenanten. Met een score van **7.4** voldoet WonenBreburg ruim voldoende aan de afspraken op de verschillende thema's.

Thema 1 Betaalbaarheid

De commissie beoordeelt de prestaties op dit thema met een **8.0**.

WonenBreburg voert al een lange tijd een consistent huurmatigingsbeleid. De corporatie heeft hier duidelijk beleid op geformuleerd en gekoppeld aan de kwaliteit van de woningen.
Er worden duidelijke criteria geformuleerd waarom de huurprijs wel of niet stijgt en met welk percentage. Dit waardeert de commissie positief.
WonenBreburg levert veel inspanning om de huren zo laag mogelijk te houden. Dit zie je duidelijk terug in de daadwerkelijke huurstijgingen. Dit is gemiddeld onder inflatieniveau. Voor sommige huren geldt dat die gelijk blijven.
Op basis van bovenstaande zie je dat dit een belangrijke pijler voor de corporatie is.

De commissie is enthousiast over de inzet van WonenBreburg om in de afgelopen visitatieperiode het aantal ontruimingen en huurachterstanden flink te verlagen. Na 2017 zijn de huurachterstanden en ontruimingen drastisch gedaald. De daling is het resultaat van bewust ingezet beleid. De (nieuwe) afdeling Incasso heeft als doel meegekregen om huurachterstanden heel vroegtijdig te signaleren en daar direct actie op te ondernemen. Inzet is om problemen niet zodanig te laten oplopen dat die niet meer oplosbaar zijn (een achterstand van twee maanden is vaak al te veel).

Doel van WonenBreburg is om uiteindelijk niemand meer uit huis te zetten wegens huurachterstand; zijn er betalingsproblemen en wil iemand hulp, dan helpt WonenBreburg diegene niet door een uitzetting maar door een maatoplossing in de vorm van bijvoorbeeld een passende betalingsregeling. Als dat nodig is, verwijst WonenBreburg door naar hulpverlenende instanties.
De samenwerking met SMO Breda is een mooi voorbeeld van een effectieve samenwerking die ervoor zorgt dat je een financiële oplossing zoekt voor een huurder in plaats van een ontruiming op basis van huurachterstand. Er is een Bredaas ondersteuningsfonds opgericht zodat SMO huurders met zware betalingsproblemen kan bijstaan.

Thema 2 Beschikbaarheid

De commissie beoordeelt de prestaties op dit thema met een **6.0**.

Kijkend naar de prestatieafspraken en de daadwerkelijk gerealiseerde nieuwbouw van WonenBreburg in de afgelopen visitatieperiode, dan blijft de corporatie achter op de afspraken. Sommige jaren zijn de prestatieafspraken wel gehaald, maar overall wordt het aantal nieuw te bouwen woningen niet gehaald.
In 2017 en 2018 heeft WonenBreburg ruim 200 woningen gerealiseerd. Belangrijke projecten waren in Tilburg Clarissenhof (100 sociale huur appartementen gerealiseerd) en de herstructurering van de Driesprong in Breda. Hier zijn 26 sociale huur appartementen en 27 grondgebonden sociale huurwoningen gerealiseerd.
In 2019 heeft WonenBreburg bijvoorbeeld aan het Paletplein in Tilburg 40 nieuwe sociale huur appartementen opgeleverd. In totaal zijn in dit jaar 140 nieuwe woningen gerealiseerd: 94 in Tilburg en 46 in Breda.

De visitatiecommissie ziet dat WonenBreburg zich op dit thema tijdens de visitatieperiode wel flink heeft ingezet, maar misschien niet helemaal met het gewenste resultaat. Waar kansen lagen heeft de corporatie nieuwbouw gerealiseerd. Ook heeft WonenBreburg de beschikbaarheid van woningen in beide steden nadrukkelijk met beide gemeenten besproken. Het probleem is meerdere malen geagendeerd. Tot aan een presentatie in de raadsvergadering aan toe.
In de visitatieperiode is de pijplijn voor nieuwbouw in de toekomst door WonenBreburg opgebouwd/gevuld. Dit zal in de komende visitatieperiode gerealiseerd worden. Deze inzet waardeert de commissie, ondanks dat de resultaten in deze visitatie nu niet meegenomen kunnen worden.
Ondanks dat de prestatieafspraken niet behaald zijn, heeft de corporatie zich op verschillende manieren op dit thema ingezet. Hieronder nog drie voorbeelden waaruit blijkt dat WonenBreburg zich heeft ingezet op dit thema:

- In 2019 heeft WonenBreburg een deel van het vastgoed van corporatie WSG overgenomen als onderdeel van de totaaloplossing voor de financiële problemen van WSG. Door deze overname bleven deze sociale huurwoningen beschikbaar voor de doelgroep.
- WonenBreburg heeft waar dit mogelijk was woningen die vielen onder Koopgarant terug in beheer en verhuur genomen om zo de beschikbaarheid te vergroten.
  In 2019 is het bezit in Gilze-Rijen en Alphen-Chaam verkocht aan collega-corporatie Leystromen. Dit was een voor de sector zeer maatschappelijke transactie (d.w.z. niet tegen marktwaarde maar tegen een aanzienlijk lagere beleidswaarde) zodat de woningen behouden blijven voor de sociale huur.

Tijdens de visitatieperiode heeft WonenBreburg alle statushouders gehuisvest die in de verschillende gemeenten zijn aangeboden.

Thema 3 Wonen en zorg

De commissie beoordeelt de prestaties op dit thema met een **8.0**.

WonenBreburg heeft een koersdocument Wonen, welzijn en zorg 2018-2020 opgesteld. In dit document staat wat de corporatie op dit vlak doet en welke doelen ze hiermee nastreeft. De commissie ziet niet vaak dat een corporatie dit thema zo uitvoerig beschrijft in een apart koersdocument. Hiermee legt WonenBreburg nadruk op dit thema en haar inzet. Dit waardeert de commissie zeer positief.

De corporatie is actief op dit thema en heeft veel samenwerkingsverbanden met zorg- en welzijnsorganisaties. Hier is WonenBreburg ook erg transparant over. Op de eigen website staat met wie de corporatie allemaal samenwerkt en wat hiermee gerealiseerd wordt.
Er worden veel initiatieven opgepakt, hieronder verschillende voorbeelden:

- In Tilburg wordt aan de Ganzerik 30 (3 kamers) verhuurd aan Sterk Huis voor alleenstaande minderjarige vluchtelingen. Sterk Huis biedt vervolgens een warme en veilige omgeving waar je terechtkunt met grote ontwikkelingsvragen. Een omgeving waar je in tijden van crisis tot rust kunt komen en waar samen gebouwd wordt aan een veilig en zelfstandig leven.
- In Breda is halverwege 2017 een woonproject aan de Leistraat opgeleverd op initiatief van Stichting Wierde. Dit is een complex voor volwassen kinderen met een verhoogde kans op psychoses.
- In de visitatieperiode zijn een groot aantal wooneenheden in Breda gerealiseerd voor Stichting De Leystroom, zowel intramuraal als extramuraal.

Ook op het gebied van huurders met een behoefte aan woonbegeleiding is WonenBreburg een actieve partner. In het kader van regelingen zoals woningcontingent, begeleide urgentie, Housing First en 5%-regeling bij toewijzen, worden woningen van WonenBreburg met voorrang verhuurd aan huishoudens die extra zorg of ondersteuning nodig hebben (vaak gekoppeld aan begeleiding door zorg- en welzijnspartijen). Zowel in Tilburg als Breda maakt de corporatie jaarlijks afspraken met zorgpartijen en maatschappelijke opvang over het aantal woningen dat beschikbaar is voor huurders met woonbegeleiding. De visitatiecommissie ziet dat WonenBreburg snel en adequaat reageert op crisissituaties of incidenten. Als er vanuit de gemeente of een andere partij een vraag ontstaat is WonenBreburg altijd bereid om mee te denken en te zoeken naar een passende oplossing. Housing First is een project bedoeld voor dakloze inwoners met meervoudige problematiek. WonenBreburg is voor dit project echt de kartrekker. Een ander mooi voorbeeld is de realisatie van verschillende wijkcirkels in Tilburg. Een wijkcirkel is een groep van 8 tot 12 mensen die ieder in hun eigen huis wonen, maar een ondersteuningsvraag hebben en bij elkaar in de buurt wonen. De wijkcirkel brengt de mensen met elkaar in contact, zodat ze iets voor elkaar kunnen betekenen. De wijkcirkel wordt ondersteund door een vrijwilliger. WonenBreburg pakt dit samen op met RIWB Brabant, Stichting Het Werkt, Stichting Contourde Twern, Stichting Prisma en de gemeente Tilburg.

Thema 4 Kwaliteit van wonen en duurzaamheid

De commissie beoordeelt de prestaties op dit thema met een **7.0**. De kwaliteit van woningen beoordeelt de commissie goed (cijfer: 8.0), de inzet op het thema duurzaamheid voldoende (cijfer: 6.0). Dit maakt dat op dit thema de corporatie ruim voldoende scoort.

De kwaliteit van de woningen van WonenBreburg is over het algemeen goed. De commissie ziet dat WonenBreburg ook een groot deel oude woningen bezit. Hier is vanzelfsprekend de kwaliteit anders dan een nieuwbouw sociale huurwoning.

WonenBreburg maakt duidelijke keuzes hoe om te gaan met dit oude bezit en kiest er soms ook voor om bijvoorbeeld hier minder te investeren in duurzaamheidsmaatregelen om zo deze woningen ook betaalbaar te houden. Dit blijven vervolgens goedkope sociale huurwoningen en passen bij een specifieke doelgroep die weinig te besteden heeft.
Het op deze manier actief nadenken over het bezit wordt door de commissie gewaardeerd.

De huurders scoren hoger dan gemiddeld op de kwaliteit van de woningen en de afhandeling van reparaties. De klanttevredenheid wordt gedurende de visitatieperiode steeds hoger.
Het is een bewuste keuze van de corporatie om voor kleine reparaties een eigen reparatieteam in dienst te hebben. Dit wordt door de huurders gewaardeerd: het zijn bekende gezichten en geven de corporatie een gezicht. Ook is de afhandelingstermijn van een kleine reparatie relatief kort. Pluspunt hierbij is dat deze reparatie medewerkers worden getraind om in een woning te kijken of er eventueel nog dingen spelen bij huurders.

Bij de renovatie van woningen kijkt WonenBreburg verder dan alleen het eigen woningbezit. De woningen zijn onderdeel van een wijk, waarbij de corporatie zich de vraag stelt hoe zij de wijk wil inrichten zodat dit een leefbare wijk is. Deze brede kijk op onderhoud en renovatie beoordeelt de commissie positief. Een mooi voorbeeld zijn de ontwikkelingen in de wijk Heuvel in Breda. Hier wordt actief gewerkt aan differentiatie in de wijk om de wijk leefbaarder te maken.

De inzet van WonenBreburg op duurzaamheid beoordeelt de commissie voldoende. In de afgelopen visitatieperiode heeft de corporatie een flink aantal woningen (met lange resterende levensduur) met slechte labels verbeterd. Vanuit het oogpunt van financiële haalbaarheid wordt ervoor gekozen om woningen met een korte resterende levensduur niet te verduurzamen. Bij deze woningen ligt een sloop-nieuwbouwopgave bij het aflopen van de levensduur vanuit zowel financieel als vanuit duurzaamheidsoogpunt meer voor de hand.
Het 'no-regret principe' is van toepassing; WonenBreburg wil bij voorkeur geen investeringen doen die latere nieuwe investeringen in verduurzaming blokkeren.
Woningen met een E, F of G label met een zeer goede verhuurbaarheid en een goede kwaliteit worden niet verduurzaamd. Zoals hierboven al beschreven, deze woningen wil de corporatie zo betaalbaar mogelijk houden. Binnen de portefeuille zijn deze woningen de goedkoopste in hun soort. De commissie vraagt zich wel af in hoeverre dit leidt tot hogere energielasten voor de huurder waardoor de woonlasten toch hoger uitvallen.
Concluderend, WonenBreburg voldoet aan de afspraken maar is geen koploper op dit thema.

Thema 5 Leefbaarheid

De commissie beoordeelt de prestaties op dit thema met een **8.0**.

WonenBreburg is tijdens de visitatieperiode wijkgericht gaan werken. Er zijn verschillende wijkteams opgericht waar collega's met verschillende invalshoeken voor en met de wijk werken. De commissie ziet dat hierdoor sneller in een wijk met verschillende partijen kan worden geschakeld. Bijvoorbeeld bij een crisissituatie of leefbaarheidsvraagstukken in de wijk.

Hierna een aantal voorbeelden waaruit blijkt dat WonenBreburg zich op dit thema inzet:

- Het project 'Dubbel Duurzaamheid' in Tilburg West is een mooi voorbeeld van een leefbaarheidsinitiatief van onder andere WonenBreburg waar het verduurzamen van woningen wordt gekoppeld aan sociale duurzaamheid. Deze koppeling waardeert de commissie positief. Als corporatie kom je in straten om de woningen fysiek te verduurzamen.

Vervolgens ga je met de huurders ook een sociaal gesprek aan om te kijken of de huurder hier duurzaam kan blijven wonen. Zijn er dingen waar de huurder tegenaan loopt? En hoe kan deze huurder hierbij geholpen worden.
Zo maak je van een noodzakelijk gesprek (want je gaat fysieke maatregelen treffen) gebruik om ook een ander gesprek te voeren.

- WonenBreburg is één van de elf maatschappelijke partners die samen de Maatschappelijke Ontwikkelings Maatschappij (MOM) Tilburg vormen. De MOM zet zich in voor mensen die tussen wal en schip vallen in hun zoektocht naar de juiste zorg, hulp of (financiële) ondersteuning, of met hun idee om zichzelf, hun buurt, de wijk of stad juist mooier, anders en beter te maken. Dat WonenBreburg hier samen met andere maatschappelijke partners in investeert waardeert de commissie.
- Het Tilburgs akkoord beoordeelt de commissie ook positief. Dit is een samenwerkingsverband tussen verschillende partijen waaruit leefbaarheidsactiviteiten in een aantal kwetsbare wijken worden gefinancierd. Financiële middelen van verschillende partijen worden hiermee gebundeld. Door samen prioriteiten te stellen, hierin samen op te trekken en er gezamenlijk geld in te steken ontstaat een gedragen aanpak.
- Ook medewerkers worden getraind op thema's passend bij leefbaarheid of overlast. Zoals het signaleren van kindermishandeling en huiselijk geweld. Alle leden van de wijkteams zijn (in 2018/2019) getraind in het signaleren van kindermishandeling en huiselijk geweld. Met behulp van aandachtfunctionarissen en een handelingsprotocol is samen met Veilig Thuis een basis gelegd voor het signaleren en vervolgens hoe te handelen.

Jaarlijks heeft WonenBreburg een budget beschikbaar om verschillende inwonerinitiatieven te ondersteunen. Voorwaarde bij het helpen en ondersteunen van een leefbaarheidsactiviteit is dat een activiteit van, voor of door huurders van WonenBreburg wordt georganiseerd en dat deze bijdraagt aan de leefbaarheid van een van de complexen of de direct daaraan aangrenzende omgeving.
Van dit budget wordt goed gebruik gemaakt. Denk aan: activiteiten in een huiskamer, een zwerfafval actie, een buurt barbecue, et cetera.

3.2 Oordeel over de ambities in relatie tot de opgaven

Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

Uitgangspunt voor de beoordeling zijn de ambities die de corporatie in de visitatieperiode heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties. Voor WonenBreburg is dit vooral het ondernemingsplan 2017–2020 (voor 2016 was dit: 'Kaders WonenBreburg 2013-2016'). Ook staan ambities op de thema's betaalbaarheid, beschikbaarheid en wonen en zorg beschreven in het koersplan wonen, welzijn en zorg 2018-2020 genaamd 'Huisvesten kwetsbare huurders: bijzonder wordt gewoon'. In het ondernemingsplan wordt verwezen naar de portefeuillestrategie 2019-2028.

Zowel in het koersplan wonen, welzijn en zorg 2018-2020 en het ondernemingsplan worden op basis van verschillende trends verschillende resultaatgebieden benoemd met hieraan gekoppeld doelen, meetpunten en belangrijke projecten.

Ondernemingsplan 2017–2020
De visie van WonenBreburg is:
"Een verwachte toename van het aantal huishoudens met een laag inkomen en een beperkte inkomensontwikkeling van de meeste van onze bewoners, vraagt om **matiging van de huurprijzen**. Op die manier kunnen wij ervoor zorgen dat onze huurders in onze wijken betaalbaar kunnen blijven wonen. Vanwege de toenemende vraag naar betaalbare woningen zullen wij ook extra sociale huurwoningen bouwen. Om bij te dragen aan lage woonlasten en een goed milieu maken we onze woningen energiezuinig.
De tevredenheid van onze bewoners wordt voor een belangrijk deel bepaald door de wijk waarin ze wonen. Door de toename van het aantal kwetsbare bewoners in onze wijken, kan de leefbaarheid onder druk komen te staan. Daarom kiest WonenBreburg ervoor om nog meer dáár te zijn waar onze bewoners zijn, in de wijk."

Deze visie is uitgewerkt in de volgende resultaatgebieden en de voor deze visitatie interessante resultaten:

<u>Tevreden klanten:</u>
- De klanttevredenheid moet in 2020 leiden tot een gemiddeld rapportcijfer van 7,8.
- De Net Promotor Score (NPS) is een score die aangeeft in hoeverre de huurder de woningcorporatie zou aanbevelen aan familie of vrienden. De schaal loopt van -100 tot +100. Het gemiddelde van de sector ligt op -3 (2015). WonenBreburg heeft de ambitie om een NPS score te halen die twee punten hoger ligt dan het gemiddelde van de sector.
- Klantvragen worden binnen één werkdag in behandeling genomen en teruggekoppeld aan de klant.
- Alle klachten worden binnen veertien dagen afgehandeld of de klant is geïnformeerd over het verdere verloop van het proces.
- Binnen vier jaar wordt 80% van de klantvragen online afgehandeld.

<u>Betaalbare en beschikbare woningen:</u>
- De stijging van de huuropbrengst van de standing investments (verhuureenheden die het gehele jaar in portefeuille waren) is jaarlijks gemiddeld gelijk aan inflatie.
- Realisatie dan wel in uitvoering van circa 1.000 nieuwbouwwoningen in de periode 2017-2020.
- WonenBreburg realiseert een verkoopopbrengst van het niet-strategisch vastgoed die gelijk is aan het benodigde investeringskapitaal om de nieuwbouwopgave in de periode 2017-2020 mogelijk te maken.
- In de periode 2017-2020 realiseert WonenBreburg 40% van de 'wensportefeuille 2017-2026'.

<u>Succesvol op wijkniveau:</u>
- Tegen 2020 is de leefbaarheid van de vijf 1- en 2-wijken in Tilburg (methodiek om wijken in kaart te brengen) die nu lager dan een 7,0 (Lemonscore) scoren, verbeterd.
- Tegen 2020 is de leefbaarheid van de vijf 1- en 2-wijken in Breda die nu 'zwak' (Leefbaarometer) scoren, verbeterd.
- Tegen 2020 is het aantal adressen met complexe sociale problematiek (waar WonenBreburg invloed op kunnen uitoefenen) per wijk met 10% afgenomen.
- Tegen 2020 is de totale huurachterstand gedaald tot 0,95% van de totale huuropbrengsten.
- Het aantal actieve individuele vrijwilligers per wijk is in 2020 met 10% toegenomen.

- Het aantal actieve bewonersgroepen (waaronder commissies van huurders) in de wijk is in 2020 niet afgenomen. Daarnaast zijn samen met bewoners moderne en passende vormen van inspraak en participatie ingericht.
- Uiterlijk in 2017 is voor alle wijken een wijkbudget op basis van maatschappelijke, vastgoed- en financiële doelstellingen vastgesteld. Vanaf 2018 werkt WonenBreburg effectief met de wijkbudgetten.
- Tegen 2020 heeft WonenBreburg alleen complexen met een gemiddeld onderhoudsniveau van 1 (uitstekend) tot 4 (matig). Dit is op basis van de systematiek van NEN 2767.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen:

- Realiseren van de verduurzaming (in energielabels) van het bestaande vastgoed per 2020 zoals weergegeven in onderstaande tabel.

Energielabels bestaande woningvoorraad	2017	2020	2026
A / B	28%	32%	38%
C / D	48%	49%	52%
E / F / G	17%	12%	5%
onbekend	6%	6%	6%
Gemiddeld label woningvoorraad	C-4	C-0	B-7

- WonenBreburg volgt de Governancecode en dat uit zich in een score van minimaal 8 op 10 in het visitatierapport.
- WonenBreburg werkt intensief samen met de stakeholders en die samenwerking wordt positief beoordeeld door alle betrokken partijen. Dat uit zich in een 8 op 10 in het visitatierapport.

Financieel gezond:

- Jaarlijks ontwikkelen de onderhoudskosten zich volgens de onderhoudsplanning. Daarnaast voorziet WonenBreburg een structurele besparing op de onderhoudskosten opbouwend tot 0,4 miljoen in 2019 (0,2 miljoen in 2017 en 0,3 miljoen in 2018).

- WonenBreburg voldoet met de financiële ratio's aan de externe norm zoals opgelegd door het WSW. Daarnaast voldoet WonenBreburg aan de (vernieuwde) interne norm:

	LTV Loan to value	Solvabiliteit	ICR Interest coverage ratio	DSCR Debt service coverage ratio	Dekkingsgraad
Externe norm	< 75%	> 20%	> 1,4	> 1,0	<70%
Interne norm	< 71%	> 30%	> 1,7	> 1,1	<40%

Ook staan in het ondernemingsplan resultaten geformuleerd voor het resultaatgebied High Performance Organisation.

Koersplan wonen, welzijn en zorg 2018-2020
In de visie van het koersplan staat dat WonenBreburg er voor iedere huurder is, dus ook voor de meer kwetsbare huurder. De corporatie wil dat deze groep op een prettig manier zelfstandig woont in passende woningen: het liefst zo gewoon mogelijk. WonenBreburg gaat uit van inclusief wonen, een plek voor iedereen in de wijk.

Er worden drie verschillende doelgroepen onderscheiden. Per doelgroep worden verschillende resultaten benoemd. Zie hieronder:

Ouderen van 70 jaar en ouder:
- WonenBreburg heeft in 2020 voldoende passende woningen beschikbaar voor haar oudere huurders.
- WonenBreburg bevordert tijdige doorstroom naar een passende woning door het creëren van bewustwording bij de oudere huurders. Ook worden de huurders gefaciliteerd met het zoeken en de eventuele verhuizing.
- WonenBreburg stimuleert netwerkvorming onder oudere huurders die hier behoefte aan hebben.

Huurders met een zorg- en begeleidingsvraag:
- WonenBreburg zorgt voor voldoende passende woningen voor huurders met een zorg- of begeleidingsvraag. Ook wordt voorrang gegeven in situaties waar dit het hardst nodig is.
- WonenBreburg stimuleert goed huurderschap en minimaliseert het aantal overlastsituaties in en rondom de woningen.
- WonenBreburg levert een bijdrage aan tolerantie in de wijken. Onder meer door een goede strategie per wijk en het creëren van positieve beeldvorming van kwetsbare huurders.

Statushouders:
- Jaarlijks wordt het aandeel van de taakstelling in Breda en Tilburg gehuisvest.
- WonenBreburg maakt afspraken over noodzakelijke begeleiding en draagt bij aan een goede opvang van statushouders in de wijk.
- WonenBreburg bevordert tolerantie in de wijken door het bevorderen van ontmoeting en maken van een strategie per wijk.

Oordeel over de ambities in relatie tot de opgaven
De commissie beoordeelt op basis van de beschikbare documenten en gesprekken met corporaties en belanghebbenden in hoeverre de ambities van de corporatie voldoende aansluiten op de opgave.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **9.0** en heeft daarvoor de volgende overwegingen.

De beschreven doelen en voornemens beschreven in het ondernemingsplan 2017–2020 (voor 2016 was dit: ‘Kaders WonenBreburg 2013-2016’) geven naar mening van de commissie **een compleet beeld**. In het ondernemingsplan wordt verwezen naar de portefeuillestrategie 2019-2028. Hiermee passen de ondernemingsplannen in een lange termijnvisie hoe om te gaan met de portefeuille.

Voor de ambities op de thema's betaalbaarheid, beschikbaarheid en wonen en zorg is nog een apart koersplan wonen, welzijn en zorg 2018-2020 opgesteld.
Dit waardeert de commissie zeer positief en laat duidelijk de betrokkenheid van de corporatie op deze thema's zien. Thema's in het werkgebied die ook door de andere partijen als erg belangrijk worden omschreven.

De commissie ziet dat WonenBreburg haar ambities op tijd **actualiseert en bijstelt** als de opgaven daarom vragen. Ook hier is het koersplan wonen, welzijn en zorg een mooi voorbeeld. De corporatie zag dat dit thema in het werkgebied steeds belangrijker werd en heeft vervolgens een apart koersplan opgesteld waar verschillende ambities worden beschreven.
Een ander sprekend voorbeeld waaruit blijkt dat WonenBreburg haar ambities actualiseert en bijstelt is de extra inzet van WonenBreburg in de afgelopen visitatieperiode op het souterrain van de woningmarkt: woningen voor mensen die op de rand van dakloosheid zitten.
De corporatie is zeer actief in projecten als Skaeve Huse en bijvoorbeeld Housing First.
Het aantal daklozen is in de afgelopen tien jaar in Nederland flink toegenomen.
WonenBreburg maakt deze doelgroep onderdeel van het werk. Er zijn veel corporaties die dit niet oppakken en dit overlaten aan maatschappelijke organisaties. In plaats van het overlaten aan maatschappelijke organisaties zoekt WonenBreburg juist actief de samenwerking om op dit onderdeel het verschil te maken.

Het ondernemingsplan is **besproken binnen de hele organisatie**: van managementniveau tot medewerkers. Er zijn verschillende werkgroepen gevormd om met z'n allen te werken aan dit plan.

Zoals hierboven ook al in de voorbeelden wordt geschetst passen de plannen en ambities van WonenBreburg binnen **de opgaven in het werkgebied**. Dit is afgestemd op de input van belanghebbenden. Bij het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan zijn bijvoorbeeld meerdere bijeenkomsten georganiseerd met verschillende belanghebbenden. Dit was ook het geval bij het opstellen van het koersdocument.

4 Presteren volgens Belanghebbenden

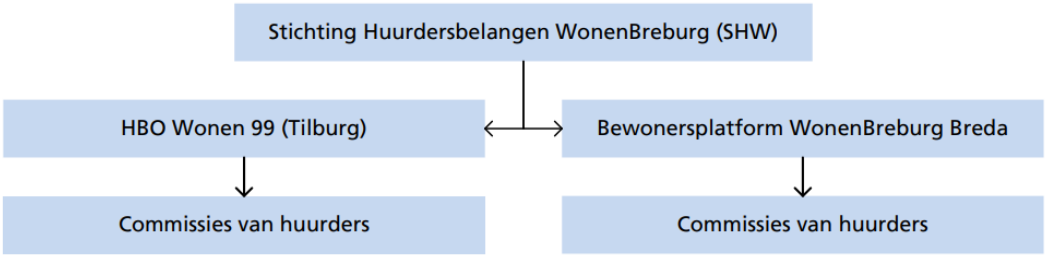
Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van WonenBreburg. De visitatiecommissie heeft de verschillende belanghebbenden op de volgende manieren gesproken:

- 4 face-to-face visitatiegesprekken met de voltallige visitatiecommissie
- 3 online gesprekken via Teams met de voltallige visitatiecommissie
- 4 telefonische gesprekken met alleen de voorzitter van de commissie

Presteren volgens Belanghebbenden						
	Huurders-verenigingen	Gemeente(n)	Overig	Cijfer	Cijfer	Weging
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie					**7.5**	**50%**
Thema 1: Betaalbaarheid	7.5	8.0	7.3	**7.6**		
Thema 2: Beschikbaarheid	7.0	8.3	6.9	**7.4**		
Thema 3: Wonen en zorg	8.5	7.5	7.7	**7.9**		
Thema 4: Kwaliteit van wonen en duurzaamheid	7.0	7.8	6.7	**7.2**		
Thema 5: Leefbaarheid	7.0	7.8	7.3	**7.4**		
Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie	8.0	8.0	7.6	**7.9**	**7.9**	**25%**
Tevredenheid over de mate van invloed op beleid van de corporatie	7.5	7.5	6.7	**7.2**	**7.2**	**25%**
Gemiddelde score					**7.5**	

4.1 De belanghebbenden van WonenBreburg

Stichting Huurdersbelangen WonenBreburg (SHW)
SHW is de belangenbehartiger van de huurders bij WonenBreburg. SHW overlegt met WonenBreburg over het te voeren beleid, bijvoorbeeld over huurbeleid, onderhoudsbeleid, de service van WonenBreburg en meer.
Zie in onderstaande figuur hoe de belangenbehartiging van de huurders is opgebouwd.
Er zijn per stad (Tilburg en Breda) twee verschillende platformen. Deze verschillende platformen bereiden de prestatieafspraken in de eigen stad voor met de verschillende corporaties, huurdersverenigingen en gemeente. Uiteindelijk is SHW de officiële partner om de afspraken te ondertekenen.



In beide steden zijn er verschillende commissies: in 2018 waren er 42 actieve commissies van huurders. Ook vallen onder SHW verschillende klankbordgroepen, flatbewonersraden en bijvoorbeeld een leefbaarheidsgroep.

Gemeenten Breda en Tilburg
Het bezit van WonenBreburg ligt in de gemeenten Breda, Tilburg, Alphen-Chaam, Zundert en Gilze-Rijen. Het bezit in Gilze-Rijen en Alphen-Chaam is ondertussen overgedragen aan collega-corporatie Leystromen en in Zundert betreft het bezit slechts 17 woningen. Tijdens de visitatiegesprekken is alleen gesproken met de gemeenten Breda en Tilburg. Voor de prestatieafspraken met deze twee gemeenten worden afspraken gemaakt met collega-corporaties en verschillende huurdersorganisaties.

Zorg- en Welzijnspartijen
Zie hieronder een opsomming van alle zorg- en welzijnspartijen waarmee de visitatiecommissie heeft gesproken:

Breda:
- Instituut voor Maatschappelijk Werk (IMW): IMW is een professionele eerstelijnsorganisatie in de regio Breda voor psychosociale en sociaal juridische dienstverlening.
- Geestelijke Gezondheidszorg Breburg (GGz): GGz Breburg biedt specialistische behandeling en ondersteuning aan mensen met complexe psychiatrische problemen die hen belemmeren in het dagelijkse leven.
- Stichting SOVAK: SOVAK is er voor iedereen met een verstandelijke beperking, jong en oud. Je kunt bij SOVAK wonen, leren en meedoen met activiteiten.
- Stichting Prisma: Prisma helpt mensen met een verstandelijke of maatschappelijke beperking en biedt begeleid wonen, werken en activiteiten.
- Stichting Maatschappelijke Opvang Breda (SMO): SMO Breda is een combinatie van verschillende activiteitenlocaties en woonvoorzieningen. De cliënten zijn dak en/of thuislozen. Deze doelgroep heeft vaak langdurige of acute problemen.

Tilburg:
- Contour de Twern: Contour de Twern is een welzijnsorganisatie die staat voor een zelfredzame en sociale samenleving.
- Instituut voor Maatschappelijk Werk (IMW): IMW helpt kinderen, jongeren en volwassenen zodat zij zelf weer verder kunnen. Denk hierbij aan schulden, opvoeding, opleiding, verlies en rouw, et cetera.
- Sterk huis: Sterk huis helpt mensen bij een lastige of dreigende thuissituatie of door een moeilijke periode. Denk aan huishoudelijk geweld of seksueel misbruik.
- RIBW: RIBW begeleidt mensen met psychiatrische of psychische klachten (vanaf 16 jaar) bij hun herstel, individueel of in de gezinssituatie.
- Thebe: Thebe organiseert wijkverpleging en wonen met zorg.
- Stichting Maatschappelijke Opvang Traverse Tilburg (SMO Traverse): SMO Traverse biedt opvang en begeleiding aan mensen die dakloos zijn of dreigen te raken.
- Maatschappelijke Ontwikkelings Maatschappij Tilburg: De MOM zet zich in voor mensen die tussen de wal en het schip vallen in hun zoektocht naar de juiste zorg, hulp of (financiële) ondersteuning, of met hun idee om zichzelf, hun buurt, de wijk of stad juist iets mooier en beter te maken.
- De Wever: De Wever organiseert wijkverpleging en wonen met zorg voor senioren.

Collega-corporaties en onderwijsinstellingen
WonenBreburg verhuurt ook woningen/kamers aan studenten en werkt hierbij samen met BUAS, de Avans Hogeschool en de Tilburg University. In 2018 werden in Breda ongeveer 750 en in Tilburg ruim 2.200 studenteneenheden verhuurd.
In het werkgebied van WonenBreburg zijn verschillende collega-corporaties actief. In Breda zijn dit Alwel en Laurentius. In Tilburg TIWOS, TVB Wonen en Woonstichting 't Heem.

4.2 Oordeel van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort WonenBreburg een **7.5** op het Presteren volgens Belanghebbenden.

a. Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de in hoofdstuk 2 genoemde thema's. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel.

Thema 1 Betaalbaarheid
De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **7.6**.

De **huurdersorganisatie** (cijfer: 7.5) is heel tevreden over de inzet van WonenBreburg op het thema betaalbaarheid. De corporatie voldoet aan het betaalbaarheidsakkoord. De huurverhogingen blijven gemiddeld onder inflatie. De huurders zien dat dit ook voor de komende periode zo blijft. Dit thema is duidelijk een speerpunt voor de corporatie.
Ook bij de toewijzing van woningen voldoet de corporatie aan alle eisen: de focus van WonenBreburg ligt duidelijk bij de doelgroep.

Gemeente Tilburg (cijfer: 8.0) ziet dat dit een pijler van WonenBreburg is. De gemeente wil extra benoemen dat de inzet op betalingsachterstanden in de gemeente goed georganiseerd is en WonenBreburg hierbij een prettige partner is. Het gebeurt in de gemeente niet dat er een huurder is die zomaar een betalingsachterstand van een jaar heeft. Met alle partners zit men kort op de bal.

Ook de **gemeente Breda** (cijfer: 8.0) ziet dat WonenBreburg inzet op gematigde huurstijgingen. Sterker nog, er zijn ook een hoop huurders die geen huurverhoging hebben gehad.
De gemeente heeft concrete afspraken gemaakt voor behoud van een betaalbare voorraad. Door het gematigde huurbeleid behoudt de corporatie veel woningen in dit segment. WonenBreburg heeft een actieve rol in het project 'Vroeg Eropaf'. In dit project worden huisuitzettingen voorkomen. De gemeente waardeert de rol van WonenBreburg.

De **zorg- en welzijnspartijen** (gemiddeld cijfer: 7.2) beoordelen de prestaties op dit thema met een ruime voldoende. De partijen zien dat WonenBreburg een gematigd huurbeleid heeft. Juist voor de doelgroepen waar de verschillende partijen mee te maken hebben is dit wenselijk en noodzakelijk. Dit zijn vaak mensen met een kleine beurs.

Tijdens de afgelopen visitatieperiode heeft de corporatie een verdiepend onderzoek uitgevoerd naar betaalbaarheid. Hier werd onderzocht wat specifieke doelgroepen kunnen dragen. Vervolgens zijn de uitkomsten van het onderzoek vertaald in het huurbeleid. Dit wordt door verschillende partijen gewaardeerd.
Toch zien de partijen dat de huur voor mensen met een kleine beurs nog een te grote component is in de maandelijkse uitgaven. "Ondanks dat we met z'n allen de maatschappelijke belangen zien zijn er nog zorgen over de toekomst". Hierbij is het belangrijk om uit de discussie te blijven 'waar besteedt de huurder zijn of haar geld aan?'. Juist bij deze doelgroep: een huurder, die verslaafd is, besteedt geld aan de verslaving en kan hierdoor minder besteden aan bijvoorbeeld de huur. Hoe zorg je ervoor dat je hier met elkaar passend mee omgaat?
Bij betalingsachterstanden is WonenBreburg een actieve partij om mee samen te werken. De corporatie is niet star en er wordt gezocht naar oplossingen. IMW Breda voegt hier wel aan toe dat WonenBreburg soms wat eerder aan de bel kan trekken. Dan zijn de financiële problemen nog niet zo groot en kan eerder gewerkt worden aan preventie.
SMO Breda ziet een positieve ontwikkeling bij het aantal ontruimingen per jaar. Dit is een stuk minder geworden gedurende de visitatieperiode. Dit is het gevolg van goed en actief beleid van WonenBreburg op dit onderwerp.
Zorginstelling De Wever voegt aan dit thema toe dat de huren van WonenBreburg passen in de financiële compensatie die zij voor wonen en zorg ontvangen. Dit maakt dat de woningen die zij huren betaalbaar zijn.

De **collega-corporaties** beoordelen de prestaties van WonenBreburg ook met een ruime voldoende (gemiddeld cijfer: 7.5). De corporaties zien een duidelijke beleidslijn als het gaat om betaalbaarheid. WonenBreburg voert een huurmatigingsbeleid. WonenBreburg levert een meer dan evenredige bijdrage aan de betaalbaarheid in Tilburg en Breda. Laurentius geeft wel aan dat ze verbaasd was dat WonenBreburg niet mee deed aan het onderzoek naar ontruimingen.

Thema 2 Beschikbaarheid

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **7.4**.

SHW (cijfer: 7.0) ziet dat WonenBreburg genoeg geld heeft om te investeren in nieuwbouw. Alleen wordt de corporatie in beide steden geconfronteerd met weinig mogelijkheden. Er zijn gewoon geen gronden beschikbaar om op te bouwen. Volgens de huurders is een stevige inzet naar de beide gemeenten nodig om dit te agenderen en hier meer op in te zetten. Want er is gewoon behoefte aan meer sociale huurwoningen.

Op het thema beschikbaarheid scoort WonenBreburg volgens de **gemeente Tilburg** (cijfer: 8.5) goed. De corporatie gebruikt verschillende aanbiedingsmodellen zoals loting of wie het eerst reageert krijgt de woning en zoekt hiermee actief naar oplossingen om de beschikbaarheid van woningen te vergroten.
Er is binnen de gemeente een Taskforce Betaalbaar Wonen. Samen zijn de gemeente en corporaties opzoek gegaan naar locaties om de voorraad uit te breiden. Dit levert uiteindelijk een goede planvoorraad op voor woningen die in de komende periode opgeleverd gaan worden. Helaas zijn deze woningen niet in de afgelopen visitatieperiode gerealiseerd. WonenBreburg slaagt er nog steeds in om ook in deze tijd voldoende beschikbare en goedkope sociale woningen beschikbaar te houden.

De **gemeente Breda** (cijfer: 8.0) waardeert de actieve rol van WonenBreburg op dit thema enorm. De afgelopen jaren heeft de corporatie nieuwbouw op gang gekregen. Ook zitten er aardig wat projecten in de pijplijn.
In 2018 zijn in de Allonge Alliantie hogere ambities op dit thema geformuleerd: in vier jaar tijd willen we 1.200 sociale woningen realiseren of hebben staan in harde plannen. Een flinke opgave omdat er weinig grond beschikbaar is. De gemeente heeft ook weinig grondposities en middelen beschikbaar om dit aan te kopen. De gemeente ziet dat de corporatie wel de middelen heeft om op dit thema nog meer lef te tonen, bijvoorbeeld bij de aankoop van gronden.

Op het thema beschikbaarheid scoren de **zorg- en welzijnspartijen** voldoende tot ruim voldoende (gemiddeld cijfer: 6.8). De partijen zien een corporatie die de capaciteit wil verhogen, alleen krijgt WonenBreburg de gewenste capaciteit niet voor elkaar. Het is verstandig om in de toekomst met de zorg- en welzijnspartijen samen te werken om zo bijvoorbeeld gezamenlijk een signaal te geven richting de gemeentelijke politiek. Dit kan zeker versterkt worden.
Voor wat betreft het huisvesten van individuele cliënten of cliënten in het geval van crisissituaties zien de partijen dat WonenBreburg hier actief in meedenkt. De huisvesting lukt ook nagenoeg altijd. Om dit te realiseren stapt de corporatie uit haar systemen om ervoor te zorgen dat een goede oplossing wordt gezocht. Dit wordt gewaardeerd.
Op dit thema zien de partijen ook dat er druk komt op de wijken waar de corporaties veel woningen hebben. Het percentage van kwetsbare inwoners is in deze wijk erg groot. De vraag is of je in zulke wijken nog meer sociale huurwoningen moet willen realiseren. Zijn er andere wijken waar je als corporatie je aanbod woningen kunt vergroten?

BUAS (cijfer: 7.0) geeft aan dat WonenBreburg over het algemeen een ruime voldoende scoort op dit thema. Alleen de beschikbaarheid van studenteneenheden en dan vooral voor internationale studenten is ontoereikend.

De **collega-corporaties** (gemiddeld cijfer: 7.0) zien dat WonenBreburg minder heeft gebouwd dan toegezegd. Toch heeft de corporatie veel inspanningen verricht om de pijplijn te vullen met verschillende projecten. Een voorbeeld is een presentatie in de gemeenteraad van Breda over de kansen om te bouwen.
Voor alle corporaties geldt dat zij gezamenlijk dit thema meer actief op de agenda bij de verschillende steden moeten zetten. Hierbij kijken de corporaties dus niet alleen naar WonenBreburg maar ook naar zichzelf. WonenBreburg zegt soms iets te makkelijk dat het probleem bij de gemeenten ligt. Hierin kan de corporatie ook kijken naar kansen in de eigen portefeuille. Hierin mag je offensiever zijn vinden de collega-corporaties. Zeker omdat WonenBreburg hier de financiële middelen voor heeft.

Thema 3 Wonen en zorg

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **7.9**.

De **huurdersorganisatie** (cijfer: 8.5) vindt dat WonenBreburg zich op dit thema erg goed inzet. Er zijn over de hele linie goede afspraken gemaakt met verschillende zorg- en welzijnspartijen over bijvoorbeeld begeleid wonen. Via regelingen wordt samen met de andere corporaties en de gemeente de opgave verdeeld. De mensen die snel een woning nodig hebben worden zo op een goede manier gehuisvest.
WonenBreburg kan de komende periode nog wel extra inzetten op meer 0-treden woningen. De huurders verwachten dat hier in de toekomst nog meer vraag naar zal zijn.

De **gemeente Tilburg** (cijfer: 8.0) ziet dat dit thema volop in ontwikkeling is. De gemeente ziet dat WonenBreburg haar rol pakt en zelfs een apart koersdocument op dit thema heeft opgesteld.
Ook is WonenBreburg een actieve partner in de vele gesprekken die worden georganiseerd met gemeente, corporaties en zorg- en welzijnsinstellingen. Zo is er bijvoorbeeld de maatwerktafel. Hier zitten alle partijen bij elkaar om op casusniveau een doorbraak te forceren. Samen wordt afgesproken wie aan zet is.
Het is nog niet gelukt om in de afgelopen visitatieperiode een locatie voor prikkelarm wonen te realiseren, ondanks de wens vanuit de gemeente. De gemeente ziet dat sommige doelgroepen behoefte hebben aan andere vormen van vastgoed. Op dit moment is o.a. WonenBreburg aan het onderzoeken wat de mogelijkheden zijn.

WonenBreburg is volgens de **gemeente Breda** (cijfer: 7.0) actief op dit thema en doet wat ze moet doen. De prestatieafspraken worden gehaald, maar WonenBreburg verrast de gemeente niet met bijzondere of innovatieve initiatieven.
Het is niet een thema wat vaak op de agenda staat tussen de gemeente en corporatie. In de toekomst is het goed om aan dit thema meer body te geven.
Eén van de uitgangspunten in de prestatieafspraken is dat de kwetsbare inwoner zo lang en zo goed mogelijk (zelfstandig) in de wijk moet kunnen blijven wonen. WonenBreburg is hier een actieve partner, zoekt contact met andere partners om zo samen projecten te realiseren.

De **zorg- en welzijnspartijen** beoordelen WonenBreburg op dit thema met het gemiddelde cijfer 7.7. WonenBreburg is er zeker voor de kwetsbare huurder. Dit blijkt uit verschillende dingen. Bijvoorbeeld: De corporatie staat open en luistert goed als het gaat om nieuwe zorgconcepten. Ook is WonenBreburg aanwezig bij gesprekken over dit thema en pakt hier haar rol.
SMO Traverse ziet dat de corporatie zich onderscheid bij het zoeken naar oplossingen voor kleinere groepen. WonenBreburg schakelt dan snel en gaat bij wijze van spreken meteen in het bestand zoeken.
SMO Breda geeft aan dat WonenBreburg een voortrekkersrol pakt bij Housing First. Ook naar de andere corporaties toe. Dit wordt positief gewaardeerd.
Verschillende partijen zien wel dat het met elkaar zoeken is naar oplossingen op dit thema en dat WonenBreburg hier ook nog zoekende in is. Bijvoorbeeld bij het opstellen van integrale zorgprogramma's. Dit gaat verder dan alleen een huurders/verhuurders relatie. Vaak zijn bij dit soort programma's meerdere partijen betrokken om een doorbraak te forceren. Hoe zorg je ervoor dat dit niet meteen kapot wordt geslagen met de vraag wie de rekening betaalt?

WonenBreburg levert op dit thema ruimschoots wat nodig is volgens de **collega-corporaties** (gemiddeld cijfer: 7.5). WonenBreburg houdt zich met veel projecten bezig en heeft ook veel contact met de verschillende belanghebbenden op dit thema. Hierbij kleurt ze wel binnen de lijntjes.

Thema 4 Kwaliteit van wonen en duurzaamheid

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **7.2**.

Op dit thema scoort WonenBreburg volgens **SHW** (cijfer: 7.0) een ruime voldoende.
De huurders zijn erg tevreden over het klachtenonderhoud. Huurders kunnen zelf een afspraak inplannen met werknemers van de corporatie. Dit kan via de telefoon, via internet en voor sommige huurders ook door de huismeester te vragen. Dit maakt het erg laagdrempelig. Vervolgens wordt de klacht snel opgelost.

Het onderhoud van de oudere woningen haalt het cijfer iets naar beneden. Dit komt ook omdat dit woningen zijn die moeilijk te verduurzamen zijn. Sommige woningen hebben nog enkelsteensmuren.
HBO Wonen 99 ziet dat WonenBreburg wat zuinig is bij groot onderhoud. Zo komt het wel eens voor dat een badkamer aangepakt wordt en men tot de conclusie komt dat de wc nog wel goed is en behouden kan blijven. Als je wil dat je vastgoed voor een lange tijd goed meegaat, waarom investeer je hier dan niet wat extra in. Straks moet je terugkomen omdat de wc dan alsnog gedaan moet worden.

Op dit thema is de **gemeente Tilburg** (cijfer: 8.0) kort en krachtig. De woningen van WonenBreburg zien er goed uit. Er wordt stevig geïnvesteerd in de woningvoorraad en dit past bij de ambities van de stad.

De **gemeente Breda** (cijfer: 7.5) ziet dat WonenBreburg kwalitatief goede woningen bouwt. Waar de markt zich vaak aan het bouwbesluit houdt, gaat WonenBreburg kwalitatief verder bij het bouwen van nieuwe woningen.
De corporatie heeft relatief veel oud bezit. Dit oude bezit voldoet niet meer aan alle eisen. De afgelopen periode is er veel van dit bezit gesloopt en worden hier nieuwe woningen teruggebouwd. Wat de gemeente waardeert is dat door de corporatie wordt gekeken naar meer differentiatie in de wijk. De ontwikkelingen in de wijk Heuvel zijn een mooi voorbeeld. In deze wijk zijn veel woningen gesloopt en worden verschillende type woningen teruggebouwd. Het verduurzamen van de voorraad zou sneller mogen. De afgelopen periode heeft de gemeente hierover goede gesprekken gevoerd en afspraken gemaakt met WonenBreburg. De bouwkundige kwaliteit van woningen waardeert de gemeente met een 8.0, de ontwikkelingen rond duurzaamheid met een 7.0.

Volgens de **zorg- en welzijnspartijen** (gemiddeld cijfer: 6.8) scoort WonenBreburg op dit thema een voldoende. De woningen hebben een voldoende kwaliteit. De partijen zien dat WonenBreburg geen voorloper is op duurzaamheid. Dit is soms jammer, omdat de verschillende zorginstellingen ook ambities hebben op dit thema. Om deze ambities te realiseren zal WonenBreburg meer kunnen doen of meer de samenwerking kunnen opzoeken. Het project Dubbele Duurzaamheid in Tilburg west wordt gewaardeerd. Wat de partijen wel zien is dat op het fysieke vlak flinke stappen worden gezet (positief) en dat de sociale kant van het project wat achterloopt. Hierbij kunnen de partijen wat gerichter met elkaar in gesprek: Wat zijn onze verwachtingen hierbij en hoe gaan we dit realiseren?
De Wever huurt verschillende complexen van WonenBreburg en is te spreken over de kwaliteit van de woningen. Alleen bij het Woonzorgcentrum Den Herdgang is de kwaliteit wat mager. Maar dit komt ook omdat het een oud gebouw is.

De **collega-corporaties** (gemiddeld cijfer: 6.5) scoren op dit thema een voldoende. WonenBreburg is geen voorloper op het thema duurzaamheid. Sterker nog, WonenBreburg loopt iets achter op het landelijke gemiddelde.
WonenBreburg maakt hierbij ook geen gebruik van mogelijke derde of vierde investeringsstromen. Dat is een gemiste kans. Ook wordt net gerealiseerde nieuwbouw nog niet standaard met Nul Op de Meter opgeleverd.
Kijkend naar het onderhoud over de gehele woningportefeuille zie je dat WonenBreburg doet wat ze moet doen op dit terrein.
De kwaliteit van de slechte voorraad gaat nog niet met de benodigde stappen vooruit. Dit mag wat sneller aangepakt worden.

Thema 5 Leefbaarheid

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **7.4**.

De **huurdersorganisatie** (cijfer: 7.0) ziet dat de corporatie de afgelopen visitatieperiode het wijkgericht werken heeft geïntroduceerd. De voordelen zijn nog niet voor alle huurders zichtbaar. Er wordt extra inzet gepleegd in wijken waar dit nodig is. In wijken waar er geen problemen zijn zien de huurders weinig van het wijkgericht werken. Er zijn nu gebiedsbeheerders, maar zij hebben een heel groot werkgebied. Deze medewerkers maken dus keuzes en zijn hierdoor niet overal even goed zichtbaar.
De huurders zijn het overigens wel helemaal eens met het principe van wijkgericht werken, alleen kan dit nog beter uitgevoerd worden, vinden zij.
Een goed voorbeeld is dat het onderhoud nu gekoppeld is aan het wijkteam. Dit maakt de klussendienst een stuk beter aanspreekbaar. Het duurt nu nog wel wat lang voordat een kleine onderhoudsklus is uitgevoerd.
Het zou goed zijn als WonenBreburg de voordelen van het wijkgericht werken (zoals het maken van wijkplannen, beheer eigen budgetten, et cetera) meer zichtbaar kon maken bij de huurders.
WonenBreburg blijft een betrokken partij in de wijk en neemt in sommige wijken waar de corporatie veel bezit heeft op het thema leefbaarheid andere partijen op sleeptouw.

Volgens de **gemeente Tilburg** (cijfer: 7.5) voelt WonenBreburg zich niet alleen eigenaar van stenen maar juist ook van het gebied waar die stenen in staan. De inzet van WonenBreburg in het project Dubbele Duurzaamheid wordt erg gewaardeerd. De corporatie kijkt niet alleen naar energetische duurzaamheid maar juist ook naar sociale duurzaamheid.
De afgelopen periode mochten corporaties niet meer zoveel inzetten op het thema leefbaarheid. De gemeente zag ook bij WonenBreburg een terugtrekkende beweging. Maar, ze zijn het been weer aan het bijtrekken. Deze beweging wordt door de gemeente gewaardeerd.
Volgens de gemeente is de corporatie inmiddels bewust bekwaam op dit thema en kan nog de stap worden gezet naar onbewust bekwaam.

Gemeente Breda (cijfer: 8.0) ziet dat WonenBreburg van alle corporaties in de stad op dit thema het meest actief is. Er is een goede samenwerking met allerlei partijen en bijvoorbeeld de politie. Veelal georganiseerd op wijkniveau. De Hoge Vught en Heuvel zijn wijken in Breda met veel problematiek: met verschillende partijen wordt innovatief gewerkt om armoede, overlast en bijvoorbeeld criminaliteit tegen te gaan.

Op het thema leefbaarheid scoort WonenBreburg volgens de **zorg- en welzijnspartijen** (gemiddeld cijfer: 7.3) een ruime voldoende.
WonenBreburg maakt op dit thema een positieve ontwikkeling en is in de wijk een steeds meer actieve samenwerkingspartner. Op visieniveau wordt dit ook heel duidelijk omschreven: op dit thema wil de corporatie een verschil maken. Op operationeel niveau liggen er ook nog veel kansen waarbij alle partijen met elkaar moeten gaan samenwerken.
Op projectniveau pakt WonenBreburg veel op in de wijk. Een volgende stap is om nog meer de samenwerking op te zoeken om zo echt het verschil te kunnen maken in de wijk.
Een voorbeeld van een mooi project is het autoluw maken van de omgeving bij het Woonzorgcentrum Den Herdgang. Hierdoor is de situatie een stuk veiliger geworden voor de oudere inwoners. De zorgpartijen zien dat medewerkers in de wijk steeds meer ruimte krijgen om zelf keuzes te maken. Dit vergemakkelijkt de samenwerking en is een duidelijke positieve ontwikkeling. Dit mag in de toekomst nog wel wat meer zodat in de verschillende wijkteams nog sneller geschakeld kan worden.

De **collega-corporaties** (gemiddeld cijfer: 7.4) zien dat WonenBreburg een actieve partner is in de verschillende wijken. Hierin zou de corporatie nog iets meer eigen initiatief kunnen tonen. In Breda is het beeld dat WonenBreburg als betrouwbare partner van Alwel opereert, terwijl de corporatie zelf ook wat meer aan initiatieven kan trekken.
TIWOS vraagt zich af in hoeverre medewerkers in de wijk voldoende ruimte hebben om zelf beslissingen te kunnen nemen. Soms lijkt het dat dat medewerkers van WonenBreburg wat minder durven te bewegen.
TBV Wonen ziet dat WonenBreburg haar rol pakt in de verschillende wijkpacten in Tilburg. Dit is een goede beweging en wordt gewaardeerd.

b. Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een **7.9**.

De **huurdersorganisatie** (cijfer: 8.0) is zeer tevreden over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie. Er is goed en regelmatig contact met het bestuur van WonenBreburg. Wat de huurders wel zien is dat er met de bestuurder goede afspraken worden gemaakt, dit wordt overgedragen naar de werkvloer en het dan niet altijd voldoende wordt opgepakt. Dit kan zijn dat de medewerkers op de werkvloer gewend zijn aan werkprocessen en dit soms iets moeilijker te doorbreken is.
Ook is de relatie met de Raad van Commissarissen goed. Toch zeker een paar keer per jaar zijn er kortere en langere momenten waarop men elkaar spreekt. Eén keer per jaar is er een etentje met de raad. Dit wordt door de huurdersorganisatie erg gewaardeerd.

De **gemeente Tilburg** (cijfer: 8.0) is zeer tevreden over de relatie met WonenBreburg.
Het contact met de bestuurder is erg laagdrempelig. Er hangt in de stad een sfeer van samenwerken tussen de corporaties en de gemeente. Dit maakt de samenwerking erg prettig en uniek. Er zijn geen ruzies nodig om iets gedaan te krijgen. Ook ambtelijk zijn er directe lijnen en wordt er goed samengewerkt.

Gemeente Breda (cijfer: 8.0) geeft aan dat de relatie met alle corporaties hartstikke goed is. De manier van samenwerken is prettig en zorgt ervoor dat problemen gezamenlijk worden gedefinieerd en opgelost. Iedereen zit aan tafel en het juiste gesprek wordt gevoerd.
Het ambtelijk contact tussen de gemeente en WonenBreburg loopt goed: de partijen kunnen gemakkelijk en snel schakelen.

De **zorg- en welzijnspartijen** beoordelen de relatie en wijze van communicatie met een gemiddeld cijfer 7.6.
De verschillende partijen zien de afgelopen jaren een positieve ontwikkeling. WonenBreburg wordt steeds meer een maatschappelijke partner in het veld. Door meer met elkaar samen te werken, wordt de relatie en communicatie beter. De samenwerking met de huismeesters en woonconsulenten wordt erg gewaardeerd.
De samenwerking in de wijk wordt ook positief gewaardeerd. De partijen zien dat het wijkgerichte werken hier een positieve bijdrage heeft.
Sterk Huis geeft aan dat de cultuur in de organisatie tijdens de afgelopen visitatieperiode positief is veranderd. Bijvoorbeeld thema's als geweld en kindermishandeling staan bij WonenBreburg op de agenda. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor armoedebestrijding.
De betrokkenheid van WonenBreburg zorgt ervoor dat op dit soort thema's gesprekken met elkaar worden gevoerd.

Stichting Prisma ziet wel dat zodra het spannend wordt WonenBreburg wat terug kan gaan naar oud gedrag en weer wat sneller naar regels en afspraken grijpt.
SMO Breda heeft nog een mooi voorbeeld waaruit blijkt dat WonenBreburg graag meedenkt en goed benaderbaar is. Dit ging om de aankoop van een pand waar de vrouwenopvang in gehuisvest zat. Dit was een complexe situatie waarbij de kennis van WonenBreburg erg waardevol was. Er kon snel op bestuurlijk niveau worden geschakeld. Ook heeft de corporatie hier veel tijd in gestoken, werden medewerkers vrijgemaakt en werd door hen meegedacht over mogelijke oplossingen. Dit kwam de snelheid ten goede. Uiteindelijk is het pand door SMO Breda aangekocht.

De **onderwijsinstellingen** beoordelen de relatie en wijze van communicatie met een gemiddeld cijfer 7.7.
Avans Hogeschool vindt de samenwerking met WonenBreburg prettig en professioneel.
De operationele samenwerking wordt door de alle partijen erg gewaardeerd. Als voorbeeld wordt de samenwerking rond Klik voor Kamers genoemd. Dit werkt gewoon goed.
Voor wat betreft het contact met het bestuur mag WonenBreburg een actievere rol spelen. Het initiatief moet vooral van de onderwijsinstellingen komen.

De kwaliteit van de relatie en communicatie waarderen de **collega-corporaties** (gemiddeld cijfer: 7.4) ruim voldoende tot goed. De verschillende corporaties hebben in beide steden frequent contact.
In Breda trekken vooral Alwel en WonenBreburg de kar. Dit komt vanwege de financiële situatie van Laurentius. Het is belangrijk dat deze verhouding in de komende jaren wat meer in balans komt.
In Tilburg is er tussen de corporaties een goede en open relatie. Men reageert snel op elkaar. WonenBreburg deelt haar informatie. De goede relatie maakt het ook mogelijk dat de corporaties de achtergronden van keuzes met elkaar delen en hierover een gesprek hebben.

c. Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een **7.2**.

SHW (cijfer: 7.5) is ruime voldoende tevreden over de mate van invloed op het beleid.
De huurders geven als voorbeeld een groot-onderhoudsproject. Dit ging om het onderhoud aan onder andere raamkozijnen. De kozijnen werden gerepareerd terwijl de huurders dachten: pak die raamkozijnen eens wat robuuster aan. Dit hebben ze ook teruggegeven aan WonenBreburg met als gevolg dat de kozijnen vervangen werden. Het advies van de huurdersorganisatie was overgenomen.
Soms is het wel moeilijk om invloed uit te oefenen omdat huurders niet alle informatie hebben. Hier mag de corporatie nog wel wat transparanter worden. Maak ook gebruik van kennis die er bij de huurdersorganisatie zit.

De **gemeente Tilburg** (cijfer: 8.0) vindt het lastig om de mate van invloed op het beleid te benoemen. Dit omdat in de stad met elkaar wordt samengewerkt. Samen komen partijen tot een resultaat. Je ziet dus niet dat je invloed hebt op beleid omdat je iets agendeert en het wordt opgepakt. Je pakt gezamenlijk een thema op en maakt afspraken wie wat doet.
Over de samenwerking is de gemeente uitermate tevreden. De stad maak je samen.
De onderwerpen die de corporatie oppakt sluiten aan op gemeentelijk beleid.

De **gemeente Breda** (cijfer: 7.0) ziet dat op de juiste momenten de juiste discussie wordt gevoerd. Veelal is dit onderdeel van de prestatieafspraken binnen de Alliantie. Maar ook tussentijds probeer je met elkaar keuzes te maken en invloed uit te oefenen op elkaars beleid. Hier zie je dat de verschillende partijen ook nog eigen belang hebben. En dan lukt het ook als gemeente niet altijd om hier invloed op uit te oefenen. Bijvoorbeeld op het thema duurzaamheid: Pakt WonenBreburg dit snel genoeg op? Of bij het realiseren van nieuwbouw: Is er niet meer mogelijk kijkend naar het beschikbare vermogen?
Maar je hebt (op het juiste moment) met elkaar het gesprek, je luistert naar elkaar en probeert gezamenlijk (dus invloed op elkaars beleid) tot een goede oplossing te komen. Dat is voor alle partijen binnen de Alliantie (en dus ook voor WonenBreburg) altijd de intentie.

De mate van invloed op beleid wordt door **zorg- en welzijnspartijen** (gemiddeld cijfer: 7.2) beoordeeld met een ruime voldoende.
Het MOM ziet een ontwikkeling bij WonenBreburg van volgend op het thema naar meer sturend. Nagenoeg zijn alle partijen de afgelopen visitatieperiode (meerdere keren) uitgenodigd voor stakeholdersbijeenkomsten. Dit waren bijeenkomsten ter voorbereiding op het nieuwe ondernemingsplan van WonenBreburg. Het waren inspirerende bijeenkomsten over visie en hoe dit te vertalen. Stichting Prisma was blij verrast hoe WonenBreburg dit heeft ingericht en hiermee haar maatschappelijke rol pakt.
SOVAK geeft aan dat er inmiddels een regiegroep in Breda is waarbij de gemeente, de corporaties en zorgpartijen kijken hoe meer zorgvastgoed te realiseren. Dit begint langzaam zijn vruchten af te werpen. De Wever geeft aan dat zij bijna niet op bestuurlijk niveau contact heeft en zo dus ook geen invloed kan uitoefenen op beleid. Dit ligt niet alleen aan WonenBreburg: beiden hebben geen initiatief genomen. Wat eigenlijk best gek is, vindt De Wever. Voorbeeld: De Wever heeft een strategische vastgoedvisie opgesteld zonder met WonenBreburg te spreken. Een gemiste kans, zegt de zorginstelling.

Over de tevredenheid van mate van invloed op beleid wordt door de **onderwijsinstellingen** (gemiddeld cijfer: 5.7) verschillend gedacht. Avans Hogeschool is erg te spreken over de mate van invloed. Avans Hogeschool heeft een contract met WonenBreburg over de huisvesting van internationale studenten in Breda. Dit contract is samen opgesteld. Ook zijn de verschillende risico's over beide organisaties verdeeld.
Tilburg University en BUAS beoordelen dit onvoldoende. In de prestatieafspraken tussen woningcorporaties, gemeente en huurders is studentenhuisvesting wel opgenomen, maar de afspraken zijn vooral procesmatig en de onderwijsinstellingen zijn niet betrokken geweest bij het maken van die afspraken. Er is in Tilburg behoefte aan meer studentenhuisvesting, maar er is geen platform waar dit besproken wordt. Ook wordt een visie op studentenhuisvesting gemist.

De mate van invloed op het beleid wordt door de **collega-corporaties** (gemiddeld cijfer: 6.3) als voldoende gewaardeerd. Ze zien in WonenBreburg een corporatie die houdt van een systematische aanpak: Wat is het probleem? Hoe organiseren we dit? Wie pakt dit op en hoe leg je daar verantwoording over af? Hierbij kan de corporatie wat formele trekjes hebben. Dit beïnvloedt de sfeer van het gesprek.
Omdat de corporatie zo gedegen haar werk doet kan dit ook wat traag overkomen. Ook lijkt er een bepaalde voorzichtigheid te spelen. Het zou mooi zijn als bijvoorbeeld het bestuur in de toekomst iets meer speelruimte zou krijgen om snel te kunnen schakelen zodat je als collega-corporatie ook wat meer invloed krijgt op keuzes. Laurentius hoopt dat de collega-corporaties in Breda, waaronder WonenBreburg, in de toekomst meer begrip hebben voor de mogelijkheden en onmogelijkheden van de corporatie.

4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden

Stichting Huurdersbelangen WonenBreburg (SHW)

- Zet extra in op de realisatie van nieuwe sociale huurwoningen. WonenBreburg mag de beide gemeenten, als het gaat om grondposities, wat meer onder druk zetten door wat harder op de trommel te slaan.
- Probeer in wijken waar veel goedkoop bezit is gettovorming te voorkomen.
  De huurders zien dat in dit soort wijken veel huurders wonen die het lastig hebben.
  Hoe zorg je ervoor dat er de wijk sterk genoeg wordt?
- Blijf aandacht geven aan woningen voor de oudere doelgroep. Deze doelgroep zal in de komende periode blijven groeien terwijl het aantal beschikbare woningen achter blijft.
- Blijf ook de komende periode aandacht houden voor de laagste inkomens en betaalbaarheid en kijk hierbij verder dan alleen de huurprijs.
- Zoek als corporatie nog meer de samenwerking op met de huurders zodat er meer draagvlak ontstaat. Hierbij geldt: niet alleen leveren wat gevraagd wordt maar ook informatie geven en met elkaar sparren.
- Blijf samen met de huurders zoeken naar nieuwe vormen van participatie. Maar, wees zuinig met wat je hebt. De huidige vorm is niet per se verouderd. Dit heeft nog steeds waarde en deze waarde stijgt als je hiernaast ook nieuwe vormen van participatie een plek geeft.

Gemeente Tilburg

- Laten we jaarlijks tijd vrijmaken om met elkaar zonder agenda een gesprek te voeren ‘hoe het ermee is’.
- WonenBreburg mag soms meer aandacht vragen voor zichzelf: Dit is mijn visie en zo pakken we het op. Als voorbeeld wordt hierbij de position paper genoemd.
  De gemeente vond het leuk om dit te lezen en zo meer inzicht te krijgen hoe de organisatie naar zichzelf kijkt.
- Al snel wordt bijvoorbeeld nieuwbouw in Tilburg verdeeld tussen de verschillende corporaties. In de toekomst kun je ook naar de verschillende kwaliteiten van de corporaties kijken en verdelen op basis van deze kwaliteiten.
- Als er een locatie voor nieuwbouw voorbijkomt, pak dit dan ook.

Gemeente Breda

- Bouw met de verschillende ontwikkelaars een goede band op zodat je bij nieuwbouw sneller een samenwerkingspartner wordt. De gemeente stelt bij nieuwbouw eisen aan aantal sociale huurwoningen en ziet graag dat dit voor de lange termijn bij de corporaties is geborgd.
- Actualiseer je visie op het eigen woningbezit. Past de voorraad nog bij de verschillende doelgroepen en de toekomstige vraag?
- De toenemende flexibiliteit van onze samenleving wil de gemeente graag terugzien in de woningvoorraad van de stad. Zijn er alternatieve en nieuwe woonvormen voor doelgroepen als spoedzoekers of statushouders?
- We moeten meer nieuwbouw in de stad realiseren. Zorg samen met alle partijen voor een stabiele woningproductie. De gemeente heeft hier ook een rol in.

Zorg- en Welzijnspartijen

- In het logo van WonenBreburg zitten de kleuren blauw en rood. Jarenlang zag je wat meer een blauwe organisatie; de laatste jaren zien we een ontwikkeling naar een meer rode (kloppend hart) organisatie. WonenBreburg mag voor de toekomst nog brutaler worden en de eigen identiteit laten zien.
- In de toekomst zal het specifieke zorgvastgoed minder worden en zal er voor deze doelgroep meer plek gezocht moeten worden in de reguliere huurwoningen. Dit langer zelfstandig thuis wonen heeft gevolgen voor de toegankelijkheid van wonen.
  Kun je bijvoorbeeld de scootmobiel droogzetten?
- WonenBreburg staat bekend als een blauwe organisatie. In hoeverre gijzelt het systeem soms de bedoeling? Voor richting de toekomst: probeer zoveel mogelijk vanuit de bedoeling naar situaties kijken.
- De Wever: laten we elkaar op bestuurlijk niveau vaker opzoeken om zo meer samen te werken. Belangrijk thema hierbij: hoe gaan we met elkaar de uitdaging voor de huisvesting van een steeds grotere groep senioren vertalen in concrete afspraken voor de stad Tilburg?
- Laten we gezamenlijk bij de gemeenten meer de vinger opsteken als het gaat om huisvesting voor onze doelgroepen. Dit kan bijvoorbeeld ook door het opstellen van een gezamenlijk manifest wonen en zorg. Kijk hierbij ook meer naar alternatieve bouwmogelijkheden en strengere sociale voorwaarden bij nieuwbouwlocaties.
- Betrek ons eerder bij prestatieafspraken zodat we de paragraaf wonen en zorg meer in gezamenlijkheid kunnen opstellen.
- Trek op tijd aan bel bij betalingsachterstanden zodat we al eerder preventief met deze huurders aan de slag kunnen. Dit geldt ook voor andere thema's: door eerder met elkaar aan tafel te zitten kun je preventief meer bereiken.
- Bij nieuwbouwprojecten: Bouw eerst de backyard en dan pas de reguliere woningen zodat je minder snel 'not-in-my-backyard' effecten krijgt. Dit vraagt om op een andere manier te kijken naar woningbouwprojecten.
- Zorg ervoor dat bij de verschillende locaties of projecten zoals Housing First er altijd een vast contactpersoon is. Dit werkt prettig.
- Zorg voor een goede terugkoppeling naar de zorg- en welzijnspartijen wat je doet met de input.
- SMO Breda: Kunnen we een analyse maken van de doorgevoerde ontruimingen.
  Wat kunnen we doen om dit nog meer te voorkomen?
- Ambities vanuit de gemeente en corporatie lijken bij nieuwbouw in Breda vooral te liggen in het middensegment. Behoud je zo wel voldoende goedkope woningen?
-

Onderwijsinstellingen

- Het systeembeheer van de website Student Rooms Breda loopt niet goed. Hier moeten we met elkaar nog eens goed naar kijken.
- Ontwikkel een eigen visie op studentenhuisvesting in Tilburg. Doe dit samen met de gemeente en onderwijsinstellingen.
- In de position paper komt Tilburg als studentenstad niet voor. Dit is een gemiste kans. WonenBreburg doet veel in wijken. Maak gebruik van de onderwijsinstellingen om onderzoek en onderwijs te koppelen aan wat relevant is voor leefbare wijken.
  Denk bijvoorbeeld aan de Academie van de Stad in Amsterdam of Innolab Laak Vitaal in Den Haag.
- Draag proactief bij aan regelmatig bestuurlijk overleg als platform voor dialoog over studentenhuisvesting. Dit als onderdeel van Breda als studentenstad waarbij integraal wordt gekeken naar wonen, leren en werken.

Collega-corporaties

- Laurentius is nu bezig met het uitzetten van haar koers vooruitlopend op het opheffen van het bijzonder beheer. Het zou mooi zijn als de twee andere corporaties (meer) respect hebben voor de bijzondere situatie van Laurentius en de keuzes die zij daardoor maakt.
- Zet meer in op duurzaamheid.
- Durf in de toekomst ook wat meer risico's te nemen als maatschappelijk ondernemer in het speelveld. WonenBreburg heeft veel middelen om op thema's een koploper te zijn. Pak hier je rol zonder de gezonde balans uit het oog te verliezen.
- Zoek in de huidige woningportefeuille naar kansen om nieuwe woningen toe te voegen. Hierin mag je offensiever zijn. Zeker omdat WonenBreburg hier de financiële middelen voor heeft.
- Deze aanbeveling geldt voor alle collega-corporaties: Laten we gezamenlijk nog meer het thema beschikbaarheid op de agenda van beide gemeenten zetten.

5 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van WonenBreburg, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van de vermogensinzet. In dit hoofdstuk staat de vraag centraal of de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie voldoende verantwoordt en motiveert.

Presteren naar Vermogen		
	Cijfer	Weging
Vermogensinzet	7.0	100%

5.1 Beoordeling van de vermogensinzet van WonenBreburg

Beschrijving financiële positie WonenBreburg

Voordat de commissie zich een oordeel vormt over de motivatie en de verantwoording van de beschikbaarheid en inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties heeft de visitatiecommissie zich een beeld gevormd van de financiële positie van WonenBreburg.

Uit de correspondentie met de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) komt naar voren dat de toezichthouders wat betreft het financiële beleid en de ontwikkeling van het vermogen in de afgelopen visitatieperiode geen aanleiding hebben gezien voor interventies. WonenBreburg voldoet aan alle beoordelingscriteria zoals die gesteld worden aan solvabiliteit, ICR en LtV. WSW concludeerde in 2019 dat WonenBreburg een gezonde financiële basis heeft.

De rijksoverheid monitort of corporaties over voldoende middelen beschikken om maatschappelijk te kunnen investeren in bijvoorbeeld de verduurzaming van de bestaande voorraad, met behulp van de ontwikkeling van de indicatieve bestedingsruimte (IBW).
Dat is de ruimte die corporaties hebben om met behulp van leningen te investeren in nieuwbouw, verbetering of huurmatiging.
De indicatieve bestedingsruimte laat zien dat WonenBreburg ruime en groeiende middelen heeft om te investeren. De afgelopen visitatieperiode zijn deze middelen vooral ingezet voor een gematigd huurbeleid (zie hoofdstuk Presteren naar Opgaven en Ambities).

Wat bijdraagt aan de beschikbaarheid en het op peil houden van het vermogen van WonenBreburg voor maatschappelijke prestaties is de doelmatigheid van de organisatie. WonenBreburg scoorde in 2016 en 2017 een B en 2018 en 2019 een A voor doelmatigheid in de Aedes-benchmark. Een financiële gezonde organisatie is een belangrijk thema uit het Ondernemingsplan 2017-2020.

Marktwaarde is de waarde van het bezit als het zou worden verkocht; dat past echter niet bij de missie en visie van een corporatie. Beleidswaarde is de waarde waarmee de corporatie het woningbezit inzet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Het verschil tussen marktwaarde en beleidswaarde wordt de “maatschappelijke bestemming” genoemd.
Alle (huur/verkoop)inkomsten die niet worden gerealiseerd door door-exploiteren, huurkortingen, onderhoud, verbetering en extra bedrijfslasten, vormen dat verschil.

Met andere woorden: het verschil ontstaat door de keuzes die een corporatie maakt over de inzet van haar vermogen. Beleidswaarde is een in 2017 door de rijksoverheid geïntroduceerd begrip. Dit waardebegrip is nog in ontwikkeling.

Samengevat zijn in de volgende tabel de gegevens over de financiële positie van WonenBreburg weergegeven:

	2016	2017	2018	2019
Interventies Aw of WSW over financiële continuïteit	Geen interventies	Geen interventies	Geen interventies	Geen interventies
ICR Norm: >1.4 DAEB >1.8 niet-DAEB	2.38	2.86	2.62	2.43
LTV Norm <75%	67.2%	65.0%	46.5%	40.0%
Solvabiliteit DAEB >20% Niet-DAEB >40%	31.5%	35.4%	50.3%	56.9%
Dekkingsratio Norm <45% Aw, <50% WSW	29.4%	27.5%	25.2%	21.7%
Score Doelmatigheid Aedes-benchmark	B	B	A	A
Marktwaarde en Beleidswaarde bezit	Marktwaarde: €2.412 miljoen Bedrijfswaarde: €1.439 miljoen	Marktwaarde: €2.569 miljoen Bedrijfswaarde: €1.412 miljoen	Marktwaarde: €2.862 miljoen Beleidswaarde: €1.892 miljoen	Marktwaarde: €3.070 miljoen Beleidswaarde: €2.025 miljoen

Beoordeling vermogensinzet

De commissie beoordeelt de verantwoording en motivering van WonenBreburg op de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke doeleinden met een **7.0**.

WonenBreburg scoorde in de vorige visitatie een wat hogere beoordeling op dit onderdeel. Dit wordt met name veroorzaakt door de mate waarin in Visitatiemethodiek 5.0 de financiële continuïteit en doelmatigheid meewoog in de beoordeling. In Visitatiemethodiek 6.0 ligt het zwaartepunt op de mate waarin de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en motiveert.

WonenBreburg denkt goed na hoe het vermogen in te zetten. Ze maakt hierin duidelijke keuzes, gebaseerd op de ambities die genoemd zijn in de verschillende ondernemingsplannen. De commissie ziet een gedegen corporatie: een corporatie die duidelijk weg wil blijven van de extern geformuleerde minimumnormen. Zeilt de corporatie dan wel voldoende scherp aan de wind? WonenBreburg is volgens de commissie heel transparant over de uitgaven. In het ondernemingsplan staat duidelijk dat voor deze strategie wordt gekozen om ook in de toekomst zeker te kunnen zijn van voldoende vermogensinzet voor maatschappelijke doeleinden. Deze transparantie over de uitgaven is volgens de commissie een pluspunt.

In de afgelopen visitatieperiode heeft WonenBreburg de keuze gemaakt om flink in te zetten op het thema betaalbaarheid. Het huurbeleid van WonenBreburg is de afgelopen visitatieperiode zeer gematigd geweest, wat een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan het tegengaan van de betaalbaarheidsproblematiek van veel huurders.
De aankoop van een deel van het vastgoed van corporatie WSG als onderdeel van de totaaloplossing voor de financiële problemen van deze corporatie, past ook in de doelen van het ondernemingsplan van WonenBreburg en is in het jaarverslag op deze manier ook verantwoord. Door deze overname konden de sociale huurwoningen behouden worden voor de doelgroep. De commissie waardeert dit positief.

Hoe maakt WonenBreburg keuzes om tot een maatschappelijke inzet van het vermogen te komen? Het ondernemingsplan is voor de corporatie het uitgangspunt. Plannen worden zorgvuldig uitgewerkt, voorgelegd aan het bestuur en/of de RvC en getoetst aan dit ondernemingsplan. Onderdeel van deze voorstellen zijn onder andere bij grote investeringen meerdere uitgewerkte financiële scenario's. Zo is voor de beslissers duidelijk wat de financiële bandbreedte is en kan op basis van deze bandbreedte een weloverwogen keuze worden gemaakt. Door op deze manier te werken word je niet op een later moment geconfronteerd met een worstcasescenario: dit scenario wordt vooraf al geschetst.

Keuzes hoe het vermogen in te zetten worden ook op wijkteamniveau gemaakt. Uit de visitatiegesprekken kwam een mooi voorbeeld waaruit blijkt dat ook het wijkgericht werken een positieve bijdrage heeft in het doelmatig besteden van het vermogen.
In de verschillende wijkteams zitten medewerkers die de woningvoorraad en de huurders goed kennen. Uit de onderhoudsplanning kwam planmatig onderhoud voor een complex waarbij ook de ketels vervangen moesten worden. Het wijkteam zag dit en heeft hierin een andere keuze gemaakt omdat voor dit complex alleen nog tijdelijke huurcontracten werden afgesloten. Volgens hen was het zonde om voor een tijdelijke periode ook alle ketels te vervangen. Dit geld is uiteindelijk niet uitgegeven en op een andere manier voor de wijk ingezet.

Een ander mooi voorbeeld waaruit blijkt dat WonenBreburg actief nadenkt over haar vermogen en hoe dit in te zetten, is dat de corporatie in de visitatieperiode een fall back scenario uitwerkt waarbij aan de organisatie wordt gevraagd om drie interventies uit te werken als in de toekomst de ICR norm niet wordt gehaald. Wat kun je dan doen om ervoor te zorgen dat je zo snel mogelijk weer op de norm zit?
Ook hieruit blijkt dat de corporatie er zeker van wil zijn dat ook voor de toekomst de vermogensinzet voor maatschappelijke doeleinden is geborgd.

6 Governance van maatschappelijk presteren

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 het besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

Governance			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Strategievorming en prestatiesturing		**8.0**	**33%**
Strategievorming	8.0		
Sturing op prestaties	8.0		
Maatschappelijke Rol RvC		**8.0**	**33%**
Externe legitimatie en verantwoording		**8.5**	**33%**
- Externe legitimatie	8.0		
- Openbare verantwoording	9.0		
Gemiddelde score		**8.2**	

6.1 Oordeel over de strategievorming en prestatiesturing

De beoordeling van de strategievorming en prestatiesturing bestaat uit twee meetpunten, dit zijn: de strategievorming en sturing op prestaties.
De commissie beoordeelt de strategievorming en prestatiesturing met een **8.0**.

Strategievorming

Bij de strategievorming beoordeelt de commissie of de corporatie een actuele lange termijnvisie heeft op haar positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties en dat deze zodanig is vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8.0** op basis van een aantal overwegingen. WonenBreburg heeft in de afgelopen visitatieperiode een aantal belangrijke strategische documenten opgesteld. Zoals de portefeuillestrategie 2019-2028, beleid voor risicomanagement (Risico management & compliance: de volgende stap voorwaarts), duurzaamheidsbeleid en het koersdocument wonen, welzijn en zorg.

Naast deze strategische documenten is er natuurlijk ook het ondernemingsplan 2017–2020 (voor 2016 was dit: ‘Kaders WonenBreburg 2013-2016’).
Dit ondernemingsplan is als volgt opgebouwd: Eerst worden enkele trends geschetst. Vervolgens wordt de missie en visie van de corporatie besproken om hierna in te zoomen op verschillende onderdelen die worden verbonden aan de eerdere trends. Voorbeelden zijn: tevreden klanten, betaalbare en beschikbare woningen en succesvol op wijkniveau.
Per onderdeel worden verschillende doelen geschetst om dit vervolgens te vertalen in concrete resultaten en KPi’s. Aan de hand van deze KPi’s zijn de rapportages (zoals jaarplannen en tertiaalrapportages) opgebouwd.
De commissie ziet een gedegen proces van strategie en visie (op basis van trends in het werkgebied en landelijk) naar concrete KPi’s. De resultaten worden op basis van deze KPi’s duidelijk onder andere aan de RvC teruggekoppeld.

Doelen en resultaten uit het ondernemingsplan worden meegenomen naar de wijk om vervolgens aan de verschillende wijkteams te vragen dit te vertalen naar concrete wijkplannen. Dit waardeert de commissie positief. De medewerkers die in de wijk werken en de wijk en haar inwoners het beste kennen, kunnen 'de tekening inkleuren'. Dit zorgt ervoor dat de activiteiten van WonenBreburg passen bij de maatschappelijke opgaven op wijkniveau.

Positief vindt de commissie dat WonenBreburg zichtbaar zoekt naar verbinding met belanghebbenden, zoals bewoners, huurdersorganisatie, gemeenten, collega-corporaties en andere belanghebbenden bij het opstellen van een nieuw beleid.
Bij het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan heeft WonenBreburg verschillende stakeholdersbijeenkomsten georganiseerd om samen met de omgeving door te praten over een thema. Dit geldt ook voor andere plannen zoals het koersplan. Zo is er een bijeenkomst georganiseerd over collectieve woonvormen om zo te zoeken naar nieuwe manieren om kwetsbare huurders een plek te geven.
Ook is er een WonenBreburg-panel (bijna 1.000 huurders) van huurders die rechtstreeks gevraagd worden over onderwerpen waar de corporatie mee bezig is.

Tot slot waardeert de commissie de regelmatige actualisering van de visies wat blijkt uit de verschillende beleidsdocumenten die de commissie heeft bestudeerd. Ambities worden bijvoorbeeld bijgesteld (nieuw te bouwen woningen en duurzaamheid) als de opgave daarom vraagt.

Sturing op prestaties

De commissie beoordeelt bij dit prestatieonderdeel in hoeverre WonenBreburg periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en tracht bij te sturen indien zij afwijkingen heeft geconstateerd.
In eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren (1^{e} orde sturing). In tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2^{e} orde sturing).

De commissie beoordeelt dit prestatieonderdeel met een **8.0**.

WonenBreburg volgt de voortgang op de doelstellingen met dashboard tertiaalrapportages. Dit doet de corporatie op een actieve wijze. In de dashboard rapportages worden de resultaten van het tertiaal weergegeven met indicatoren die voortkomen uit het ondernemingsplan. Vervolgens volgt een analyse met eventueel genomen maatregelen om bijvoorbeeld bij te sturen als dit nodig is.
De commissie ziet dat WonenBreburg een corporatie is die al een lange tijd op deze manier werkt en dat rapporteren en sturen op de prestaties onderdeel van het werk is.

Het bestuur kan aan de hand van het dashboard meteen zien hoe het ervoor staat. Op deze manier zit je kort op de prestaties en kun je snel bijsturen wanneer dit nodig is.

WonenBreburg heeft in de afgelopen visitatieperiode gezien dat werken op wijkniveau steeds belangrijker wordt. Het past bij de maatschappelijke opgaven om samen met de partners in de wijk samen te werken. Dit heeft ertoe geleid dat het wijkgericht werken door de corporatie is ingevoerd. WonenBreburg heeft zich georganiseerd op wijkniveau met veel verantwoordelijkheden voor medewerkers in de wijk zonder sturing en beheersing op hoger niveau te verliezen. Deze ontwikkeling vindt de commissie een knappe prestatie.

WonenBreburg voert in de afgelopen visitatieperiode verschillende acties uit om doelen alsnog te realiseren. Hieronder drie voorbeelden:

- De corporatie gaat actief in gesprek met de beiden gemeenten om op zoek te gaan naar nieuwbouwlocaties om zo de beschikbaarheid van sociale huurwoningen te vergroten. Ook benoemt WonenBreburg bij deze gesprekken dat het oneerlijk is dat de gemeente alleen maar intentieafspraken op haar naam heeft bij de prestatieafspraken en de corporaties resultaatafspraken.
- In het afgelopen visitatierapport kreeg WonenBreburg enkele onvoldoendes van de verschillende onderwijsinstellingen. Op actieve wijze is met hen contact gezocht om met elkaar te bespreken wat de doelen zijn die gerealiseerd moeten worden en welke acties hieraan gekoppeld kunnen worden.
  Helaas heeft dit contact nog niet gezorgd voor een betere waardering op enkele onderdelen.
- De kwaliteit van de dienstverlening liep aan het begin van de visitatieperiode op een aantal punten achter. De corporatie heeft hier acties op ondernomen met concrete verbeteracties zoals het opzetten van verschillende kanalen om contact te zoeken met de corporatie. Ook het wijkgericht werken maakt dat de corporatie voor huurders een gezicht krijgt en medewerkers meer benaderbaar zijn.

Een voorbeeld van 2e orde sturing is dat corporatie in de visitatieperiode meerdere malen ervoor kiest om geen woningen te verkopen om zo de beschikbaarheid te verbeteren/ handhaven. Zoals WonenBreburg het zelf verwoordt: de verkoopvijver wordt structureel verkleind wat betreft de potentiële DAEB-verkopen.

Bij impactvolle investeringsvoorstellen wordt vooraf advies gevraagd aan de jurist en controller binnen de organisatie. Dit is vervolgens onderdeel van het voorstel zodat ook deze disciplines voorafgaand aan een besluit kunnen sturen op keuzes en de prestaties.
Ook dit is een voorbeeld waaruit blijkt dat WonenBreburg actief is op dit prestatieonderdeel.

6.2 Oordeel over de maatschappelijke rol van de RvC

Bij de maatschappelijke rol van de RvC beoordeelt de commissie of de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vormgeeft.

De commissie beoordeelt dit prestatieonderdeel met een **8.0**.

De Aw beoordeelt de kwaliteit van de RvC als bovengemiddeld goed (Governance inspectie 2019).
De Aw benoemt enkele positieve uitschieters. Deze betreffen vooral de relatie RvC – Bestuur. Volgens de Aw: “U voert pittige discussies en legt op die wijze dilemma’s goed bloot en komt tot gedegen besluitvorming. Een krachtige RvC en een krachtig bestuur houden elkaar op deze wijze goed in balans”.
De commissie is het met de Aw eens en onderschrijft deze conclusie.

De commissie ziet dat de RvC in de afgelopen visitatieperiode zijn maatschappelijke rol doorleeft. De raad is hier heel intensief mee bezig geweest: in de klankbord-, werkgevers- en toezichtrol. Dit blijkt uit het volgende voorbeelden.

- Tijdens de visitatieperiode heeft de RvC een maatschappelijke commissie opgericht zodat dit thema echt onderdeel wordt van de RvC. In deze commissie worden maatschappelijke thema's besproken met of zonder genodigden. Er is tijd om eens goed door te praten over een thema. Dit werd in de reguliere RvC gemist, vandaar dat een aparte commissie is opgericht. De klankbordrol voor de organisatie komt in deze commissie ook duidelijk naar voren. Vervolgens komen onderwerpen ter besluitvorming weer terug in de algemene RvC vergaderingen.
- In de toezichtrol bewaakt de RvC de voortgang van het proces om te komen tot prestatieafspraken en keurt het uit te brengen bod goed. In de afgelopen visitatieperiode heeft de raad er met name op toegezien dat de door het Rijk voor 2016-2019 benoemde prioriteiten voldoende zijn meegenomen in het bod aan de gemeenten. Dit zijn bijvoorbeeld betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep.
  Dit past binnen het toezichtkader. Hier benoemt de RvC dat het toezicht zich vooral richt op het bewaken van de maatschappelijke doelstellingen passend binnen de statuten, visie en missie van de corporatie en uitgewerkt in het ondernemingsplan.
- Doelstelling van de RvC is om de corporatie op de gekozen maatschappelijke koers te houden. Dit is onderdeel van de beoordeling van het bestuur: hoe stuurt het bestuur op deze prestaties en heeft dit het gewenste resultaat?
- Leden van de RvC wonen regelmatig externe activiteiten en festiviteiten bij om zo in een informele setting contact te leggen met belanghebbenden. Ook spreekt de RvC samen met de bestuurder met de verantwoordelijke wethouders van Tilburg en Breda. In deze gesprekken komen verschillende maatschappelijke thema's aan bod.
- De RvC heeft goed contact met de huurdersvertegenwoordiging. De raad wordt periodiek geïnformeerd over de contacten met de huurdersorganisaties en de onderwerpen die daarbij centraal staan. De contacten verlopen met name via de commissarissen die op voordracht van de huurders zijn benoemd en de voorzitter van de raad. Ten minste eenmaal per jaar wordt een gezamenlijke bijeenkomst van de RvC met de huurdersvertegenwoordiging georganiseerd waar gezamenlijk wordt gesproken over een maatschappelijk thema.
  Ook is er jaarlijks een etentje met de huurdersvertegenwoordiging. Zo is er ook informeel contact.
- De voorzitter en een lid van de RvC voeren ten minste twee keer per jaar een gesprek met de ondernemingsraad. Hier is het bestuur niet aanwezig. Ook worden er jaarlijks excursies georganiseerd waar leden van de RvC bijvoorbeeld meegaan met medewerkers om in contact te komen met belanghebbenden en huurders. Een mooi voorbeeld hiervan is een dag mee op de klusbus. Op deze manier worden de maatschappelijke opgaven waar de corporatie voor staat voor een RvC lid concreet.

Met de veelheid van al deze bovenstaande activiteiten bestaat het risico op rolverwarring tussen de RvC en het bestuur. Want: de RvC is veel aanwezig en heeft veel contacten met belanghebbenden. Kan het bestuur nog wel besturen?
De visitatiecommissie ziet dat dit een onderwerp is wat actief wordt besproken tussen raad en bestuur. Eén voorbeeld waaruit dit blijkt: Op een thema wilde een RvC lid contact opnemen met de wethouder. Voordat hij of zij dit deed was contact met het bestuur of dit wel de goede volgorde was. Uiteindelijk heeft het bestuur contact gezocht met de desbetreffende wethouder.

Zoals de Aw al concludeerde: Een krachtige RvC en een krachtig bestuur houden elkaar op deze wijze goed in balans.

De samenstelling van de RvC is divers; er is veel kennis en ervaring aanwezig op verschillende gebieden. Ook is er aandacht voor de eigen ontwikkeling. De RvC toont een sterk reflectief vermogen door in vergaderingen stil te staan bij wat goed en niet goed is gegaan, is bereid elkaar diep in de ogen te kijken en te bevragen, zowel op inhoud als op proces. De RvC verantwoordt zich in het jaarverslag over haar taakopvatting en activiteiten in relatie tot de toezichtsvisie, toezichtskader en toetsingskader.

6.3 Oordeel over de externe legitimatie en openbare verantwoording

Bij de beoordeling van de externe legitimatie en openbare verantwoording kijkt de commissie naar hoe de corporatie belanghebbenden betrekt bij beleidsvorming en dialoog met hen voert over de uitvoering van beleid. Eveneens is van belang dat de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.
Er is sprake van twee meetpunten: externe legitimatie en openbare verantwoording.
De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8.5**.

Externe legitimatie
Bij externe legitimatie beoordeelt de commissie of de corporatie zorgt dat zij zich maatschappelijke verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8.0**.

De commissie constateert dat WonenBreburg aandacht besteedt aan de externe legitimiteit van haar handelen. De corporatie past consequent de Overlegwet toe en betrekt huurders bij haar beleidsvoornemens, conform hetgeen van haar verwacht wordt.

Naast het contact met huurders is er ruime aandacht voor overleg met andere belanghebbenden, zoals de gemeenten, maatschappelijke organisaties op het gebied van zorg en welzijn en collega-corporaties.

De commissie ziet dat WonenBreburg openstaat voor signalen van belanghebbenden in de regio en zich daarin laat beïnvloeden. Zo heeft de corporatie hen op een actieve wijze betrokken bij het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan. Er zijn verschillende stakeholdersbijeenkomsten georganiseerd. Dit is thematisch opgepakt en zijn belanghebbenden per thema uitgenodigd om met elkaar in gesprek te gaan.
Ook is bij het opstellen van het koersdocument wonen, welzijn en zorg veel contact gezocht met verschillende partijen in het werkveld. Door dit op doelgroepen toe te spitsen krijg je concrete tafels waar je met de partners een goed gesprek kunt voeren over hoe deze doelgroep in de toekomst te bedienen. Wonen is hiervan een (belangrijk) onderdeel maar plaats je zo ook in het bredere perspectief door met een groep partners ook te praten over de noodzaak van voorzieningen in de buurt, inkomen en bestedingsruimte, mogelijke eenzaamheid, leefbaarheid, et cetera.
In deze samenwerking laat WonenBreburg wel duidelijk zien wat haar eigen positie is en welke gevolgen dit heeft voor het eigen functioneren: ‘Hier is de corporatie van’.
Bovenstaande wordt door de commissie zeer positief gewaardeerd.

In het vorige visitatierapport werd de mate van invloed op beleid van WonenBreburg door verschillende onderwijsinstellingen gescoord met een onvoldoende. Dit heeft ertoe geleid dat de corporatie deze visitatieperiode extra heeft ingezet om het contact met deze instellingen te verbeteren.
De commissie ziet dat deze onvoldoendes WonenBreburg pijn doet en dat hier direct op wordt gereageerd. Helaas heeft dit nog niet geleid tot hogere cijfers voor mate van invloed op beleid. Wel ziet de commissie dat de relatie positiever wordt gewaardeerd.

Naast het contact met de verschillende huurdersbonden/verenigingen is WonenBreburg ook opzoek naar andere methoden om in contact te komen met huurders. Inmiddels zijn veel huurders aangesloten bij een digitaal WonenBreburg-panel. Regelmatig wordt aan dit panel de mening gevraagd over het werk van de corporatie in de buurt, wijk of stad en het te ontwikkelen beleid. Ieder jaar worden gemiddeld vier onderzoeken uitgezet. Bijvoorbeeld over thema's als betrokkenheid, communicatiekanalen, groot onderhoud (wensen en eisen), senioren en doorstroming, et cetera.

Openbare verantwoording
Bij openbare verantwoording beoordeelt de commissie of de corporatie zich openbaar op een adequate en toegankelijke wijze verantwoordt. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **9.0**.

WonenBreburg legt via het jaarverslag openbare verantwoording af over de prestaties van het jaar en besteed aandacht aan de afwijkingen. Gedurende de visitatieperiode is het jaarverslag steeds meer beeldend geworden. Dit maakt het jaarverslag toegankelijker om te lezen.
Naast een jaarverslag als pdf heeft WonenBreburg ook een digitale variant. Door op thema's door te klikken krijg je alle informatie op dit thema. Dit maakt het jaarverslag nog toegankelijker te lezen in plaats van een bestand met tientallen pagina's waar je opzoek moet naar de informatie die je zoekt.

In de verschillende jaarverslagen schrijft WonenBreburg heel duidelijk op wie alle belanghebbenden zijn en hoe de samenwerking met hen eruit ziet. Dit maakt de samenwerking heel transparant en voor iedereen leesbaar.

Twee keer per jaar maakt WonenBreburg het bewonersblad Venster. Dit wordt digitaal gepubliceerd. Mensen die liever een gedrukte versie ontvangen, kunnen dit aanvragen.
In de dit blad komt nog toegankelijker dan de jaarverslagen aan bod wat de corporatie doet. Ook komen huurders aan het woord. De commissie waardeert dit positief. Een plus hierbij is dat er ook een versie wordt gemaakt voor slechtzienden.

Nog een voorbeeld waaruit blijkt dat de corporatie zich op een toegankelijke wijze verantwoordt. WonenBreburg organiseert themabijeenkomsten voor belanghebbenden. Als het thema voor huurders interessant is zijn zij ook welkom. Hier ligt ook een verbinding met het WonenBreburg-panel.
Voorbeeld: Tijdens de visitatieperiode is een themabijeenkomst georganiseerd over nieuwe woonvormen. Eerst is een film over dit thema getoond om vervolgens met elkaar het gesprek te voeren. Een mooie manier om een onderwerp te agenderen, aan te geven wat de rol van WonenBreburg zou kunnen zijn bij dit thema om meteen met elkaar van gedachten te wisselen.

Deel 3

Bijlagen bij het rapport

Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Raeflex
Kierkamperweg 17B
6721 TE Bennekom
Tel. 0318 – 746 600
secretariaat@raeflex.nl
www.raeflex.nl

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie : WonenBreburg te Tilburg
Jaar visitatie : 2020

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. 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 WonenBreburg te Tilburg hebben.

Bennekom, 27 november 2019 drs. A.H. Grashof | directeur Raeflex

---

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van WonenBreburg te Tilburg verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Ondergetekenden verplichten 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.

Bennekom, 17 december 2019 dr. ing. G.A. van Bortel | voorzitter

Bennekom, 9 december 2019 A.D. Wajer | algemeen commissielid

Bennekom, 6 december 2019 J. Blijham | secretaris

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

dr. ing. G.A. van Bortel (Gerard)

Specifieke deskundigheid

- ✓ Brede en gespecialiseerde kennis van de **volkshuisvesting**, vanuit verschillende perspectieven
- ✓ Gespecialiseerd in **governance- en organisatievraagstukken**
- ✓ Uitgebreide kennis van de **visitatiemethodiek** en ervaring met **visitatie-experimenten**

Meer informatie:

https://raeflex.nl/dr-ing-g-a-van-bortel-gerard/

http://nl.linkedin.com/in/gerardvanbortel

Korte kennismaking

De volkshuisvesting is mijn werkterrein. Na mijn opleiding Bouwkunde/ Volkshuisvesting aan de Hogeschool Tilburg, een universitaire opleiding Bedrijfswetenschappen, heb ik, in 2016, mijn bestuurskundig proefschrift verdedigd over de rol van woningcorporaties in kwetsbare wijken. Parallel daaraan heb ik in verschillende functies bij corporaties gewerkt, variërend van woonconsulent tot directiesecretaris, van kwaliteitscoördinator tot manager beleid en ontwikkeling. Ik ken de sector dus van binnenuit. Vervolgens heb ik enkele jaren als senior adviseur bij het advies- en onderzoeksbureau RIGO gewerkt. Sinds 2007 ben ik verbonden aan de TU Delft, eerst bij het OTB en sinds juni 2013 bij de afdeling Management in the Built Environment (MBE) van de faculteit Bouwkunde. Daar coördineer ik de sectie Housing Management, en richt ik mij in het bijzonder op drie onderzoeksthema's: de rol van corporaties in kwetsbare wijken; de organisatie, governance en financiering van betaalbaar wonen; de verduurzaming van de bestaande woningvoorraad. Naast mijn werk voor de TU Delft ben ik sinds 2010 commissaris in de corporatiesector. In de periode 2010 - 2017 was ik lid van de raad van commissarissen van de Zaanse woningcorporatie Parteon. Sinds maart 2018 ben ik, op voordracht van de huurdersorganisatie, lid van de raad van commissarissen van Rochdale in Amsterdam. Sinds april 2012 ben ik lid van de Vlaamse Visitatieraad Sociale Huisvestingsmaatschappijen, en in maart 2019 ben ik toegetreden tot het landelijk bestuur van de Nederlandse Woonbond.

Visitaties

Vanaf 2012 ben ik visitator bij Raeflex en heb ik meegewerkt als visitator aan meer dan 60 visitaties in Nederland en Vlaanderen. De visitatiemethodiek ken ik goed: ik heb eerder gevisiteerd bij KWH en was betrokken bij de ontwikkeling en evaluatie van de visitatiemethodiek. Visitaties zijn een geweldig instrument voor een corporatie om te leren, te verbeteren én te verantwoorden. In feite is het een medaille met twee kanten, waarbij de verantwoordingskant tot leren en verbeteren aanzet. Daarvoor biedt het visitatiesysteem de corporaties diverse aangrijpingspunten. Het begint met de oriëntatie van een corporatie op de methodiek en gaat verder met de voorbereiding van de visitatie, vervolgens de gesprekken, de aanbieding van het rapport en dan tot slot het vervolg op het rapport. Kortom: de reis (het proces) is net zo belangrijk als het doel (het rapport). Ik richt me bij visitaties vooral op de onderlinge relaties tussen de verschillende prestatievelden: hoe komt de corporatie tot beslissingen over de inzet van haar vermogen, hoe betrekt zij stakeholders (met name gemeente en huurders) bij het vaststellen van ambities en doelen, hoe consistent en doortastend is de corporatie in het nastreven daarvan, hoe transparant is zij over de door haar geleverde prestaties en hoe adequaat is het interne toezicht op dit alles? Kortom ik kijk breed naar het presteren van corporaties en de methodiek biedt daarvoor verschillende invalshoeken.

Kort CV

Opleiding

- Volkshuisvesting, Hogeschool Tilburg (nu Midden Brabant), Bachelor Economie, UVA, Doctoraal Bedrijfskunde, Open Universiteit (in deeltijd),
- 2016 gepromoveerd aan de TU Delft op een proefschrift over de rol van woningcorporaties in kwetsbare wijken.

Carrière

2007-heden	Universitair Docent TU Delft (t/m mei 2013 bij het OTB, va juni 2013 bij de afd. Management in the Built Environment (MBE) van de faculteit Bouwkunde). Vanaf april 2016 coördinator van de MBE Sectie Housing
2004-2007	Senior Adviseur bij RIGO Research en Advies, Amsterdam
1996-2004	De Huismeesters, Groningen, div. functies o.a. kwaliteits-coördinator en manager Strategie en Ontwikkeling
1989-1996	SAVO-Zwolle (nu DeltaWonen), diverse functies waaronder die van directie-secretaris

Nevenfuncties

2019–heden	Lid landelijk bestuur Woonbond
2018-heden	Commissaris bij woningcorporatie Rochdale Amsterdam
2010-2017	Commissaris bij woningcorporatie Parteon, Zaanstad
2012-2016	Voorzitter Vlaamse Visitatieraad voor Sociale Huisvestingsmaatschappijen. Sinds 2017 lid van de Visitatieraad
2012-heden	Visitator bij Raeflex
2007-2012	Visitator bij KWH
2005-heden	Medecoördinator werkgroep Social Housing: Institutions, Organisations and Governance, van het European Network for Housing Research (ENHR)

Algemeen commissielid

A.D. Wajer (Anoushka)

Specifieke deskundigheid

- ✓ Brede **onderzoekservaring** (in meerdere sectoren) op het gebied van **governance**, **gedrag en cultuur**
- ✓ **Bestuurlijke ervaring**
- ✓ **SVWN experiment-visitaties**

Meer informatie:

https://raeflex.nl/a-d-wajer-anoushka/

https://nl.linkedin.com/in/anoushkawajer

Korte kennismaking

Mijn profiel is in een assessment als volgt beschreven: "Resultaat- en doelgericht. Bewust van belangen van diverse betrokken partijen en kan daar op diplomatieke wijze op acteren. Stimuleert onderling respect en collegialiteit en spreekt aan op zaken die haar niet aanstaan. Directe en transparante communicatiestijl. Open geest, durft nog niet betreden wegen te bewandelen. Komt zeer oprecht en authentiek over, open en ontvankelijk." Mijn brede achtergrond als stafmanager, bankier, bestuurder, toezichthouder en organisatie-psycholoog maken dat ik complexe bestuurlijke verhoudingen makkelijk doorzie. Daarnaast heb ik diepgaande kennis en ervaring op het gebied van gedrag en veranderprocessen.

Visitaties

Vanaf 2018 ben ik bij een aantal visitaties voor Raeflex betrokken geweest. Juist voor maatschappelijke organisaties is goed ingericht toezicht van belang. Visitaties spelen hierin een belangrijke rol, omdat hiermee het werk van de corporaties kan worden gelegitimeerd. Bestuurders krijgen input waarmee zij de kwaliteit van hun corporatie kunnen verbeteren en er wordt tegelijkertijd transparantie gecreëerd naar alle stakeholders. Mijn invalshoek is met name de governance. Hoe is de besturing ingericht en waar zitten belemmeringen? En dan niet alleen in de structuur maar juist ook in de werking van de governance. In mijn ogen zou dat de opbrengst van een visitatie moeten zijn.

Kort CV

Opleiding

2018	Deep Democracy level 1 t/m 3
2017	Socratische gespreksvoering
2017	Governance University, gecertificeerd commissaris
2016	Agile
2014	Intervisie-traject, Woman Capital
2010	Onderhandelen, Algemene Werkgeversorganisatie NL
2008	Leergang financieringsontwikkelingen voor directeuren, Rabobank Groep
1998	Human Capital Management: post-academisch onderwijs De Baak
1994	Diverse doctoraal-cursussen Bedrijfskunde Rijks Universiteit Groningen (RUG)
1989-1994	Drs. Arbeids- en Organisatiepsychologie en Sociale psychologie (RUG)
1983-1989	Atheneum, CSG Meppel

Carrière

2016-heden	Eigenaar Wajer Organisatie-ontwikkeling; board-advisor en interimmanager op het gebied van Governance, Gedrag & Cultuur. Zelf-evaluaties.
2014-2017	Expert Governance, Gedrag & Cultuur De Nederlandsche Bank
2007-2014	Statutair Directeur Rabobank Flevoland – Particulieren en Private Banking
2005	HR-manager Rabobank Nederland Marktdirectoraten
2002	HR Manager Rabobank Nederland Product Markt Eenheden
1999	HR manager Rabobank Nederland Effectendiensten en hoofd Communicatie
1996	Organisatieadviseur Flynth (accountancy en adviesbureau)
1996-1996	Intercedent Randstad Uitzendbureau
1994-1995	Junior Organisatieadviseur Zorgconsult Noord-Nederland

Nevenfuncties

2019	Commissaris (op voordracht van huurders) bij de Woning Stichting Nijkerk, lid audit-commissie
2012	Voorzitter medezeggenschapsraad Basisschool De Veste te Harderwijk

Secretaris

J. Blijham MSc (Jelle)

Specifieke deskundigheid

- ✓ Brede kennis bij **vraagstukken** in de **gebieds- en woningmarktontwikkeling**
- ✓ Kennis bij **strategievorming** voor gemeenten
- ✓ Brede ervaring met **projectmatig werken**

Meer informatie:

https://raeflex.nl/j-blijham-msc-jelle/

https://nl.linkedin.com/in/jelle-blijham-10a701b6

Korte kennismaking

Vanaf 2016 ben ik beleidsmedewerker bij de gemeente Berg en Dal. Hier hou ik mij o.a. bezig met leefbaarheid. Als het gaat om leefbaarheidsinitiatieven ligt de bal steeds meer bij de burger. In mijn functie kijk ik bij welke initiatieven de gemeente kan ondersteunen en dan vooral op welke manier. Daarbij gaan we altijd opzoek naar samenwerking, ook met de corporatie. Voor alle maatschappelijke instellingen is het in de nieuwe realiteit nog zoeken naar de juiste inzet. Een interessante zoektocht. Ook heb ik ruimschoots ervaring met het schrijven van beleidstukken. Dit doe ik graag met de verschillende stakeholders die het betreft. Het is altijd weer een mooi succes om een gezamenlijk gedragen stuk op te leveren wat vervolgens ook zo concreet is dat je ermee aan de slag kunt. Voor 2016 was ik adviseur bij Woonlab, waar ik mij richtte op gebieds- en woningmarktontwikkeling en strategische vraagstukken bij gemeenten en corporaties. Tijdens mijn opdrachten merkte ik hoe belangrijk het is dat een corporatie goed functioneert en werkt voor haar bewoners. Een goed werkende corporatie kan het verschil maken! Het belang van visitaties is hiermee meteen in beeld.

Visitaties

Als secretaris van de visitatiecommissie heb ik al meerdere visitaties uitgevoerd voor Raeflex en zet ik mij in om de visitatie via een vloeiend proces te laten verlopen. Ook ben je als secretaris penvoerder van het visitatierapport. Ik werk naar een bondig en compleet rapport dat goed leesbaar is voor de corporatie en voor alle belanghebbenden.
De meerwaarde van een visitatie zit in een helder rapport wat breed verspreid en gebruikt wordt om tot inzichten en verbeteringen te komen. Het is goed om na een afgebakende periode eens in de spiegel te kijken. Zowel als mens, maar ook als corporatie. Een externe visitatie speelt hierbij een belangrijke rol in de corporatiesector en geeft weer welke prestaties de corporatie heeft geleverd, en waar de uitdagingen voor de toekomst liggen. Dit laatste heeft een grote meerwaarde, want hiermee heeft de visitatie ook waarde voor de toekomst.

Kort CV

Opleiding

- Economic Geography, Radboud Universiteit Nijmegen

Carrière

2016-heden Beleidsmedewerker bij gemeente Berg en Dal
2014-2015 Adviseur bij Woonlab B.V.
2011-2014 Assistent Projectleider bij gemeente Veldhoven

Bijlage 3 Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Aangeleverde documentatie van de gevisiteerde periode
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	• Position paper • Visitatierapport en beeldverslag 2012-2015 • Tussenmeting/evaluatie op basis van visitatierapport 2018 • Prestatieafspraken Alphen en Chaam, Zundert, Gilze-Rijen, Tilburg en Breda 2016-2020 • Woonvisie Tilburg 2015 • Convenant Wonen Tilburg 2015-2020 • Woningmarktonderzoek Tilburg 2019 • Woonvisie Breda 2013 en aanvulling op Woonvisie 2013 • Allonge Alliantie Breda 2015-2018 en 2019-2023 • Woningmarktonderzoek Breda 2019 • Duurzaamheidsbeleid WonenBreburg 2018 • Beleid huursombenadering en huurverhoging 2016-2019 • Koersplan wonen welzijn en zorg 2018-2020 • Documenten invoeren wijkgericht werken • Portefeuillestrategie 2019-2028 • Begrotingen 2016-2019 • Beoordelingen begrotingen IAD 2016-2020 • Herstelplan fall-back scenario's begroting/FMR 2019 • Kaderbrief 2016-2019 • dPi's 2016-2019 • Wijkondernemingsplannen voor verschillende wijken in Breda en Tilburg • Ondernemingsplan 2017-2020 • Meerjarenbeleidsplan 2013-2016 • Voorstel pilotproject fijn thuis • Bevorderen doorstroom oudere huurders • Notitie pilot Spoedzoekers WonenBreburg 2019 • Verklaring van deelname Actieprogramma weer thuis • Drugsconvenant West-Brabant 2019-2022 • Uitbreiding convenant Intensieve handhavingsaanpak 2016-2023 • Omgangscode 2015-2020 • Convenant Vroeg Eropaf Breda • Samenwerkingsovereenkomst huisvesting buitenlandse studenten TIAS • Convenant onrechtmatige woonsituaties 2018 • Plan van aanpak onrechtmatige woonsituaties Breda 2018 • Convenant aanpak drugscriminaliteit Zeeland en West-Brabant 2019-2022 • Convenant samenwerking buurtbemiddeling 2016 Tilburg • Overeenkomst huisvesting buitenlandse studenten Avans • Huurdersparticipatie WonenBreburg • Convenant Join the Club Veilige publieke taak Tilburg
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	• Uitnodigingen en presentaties stakeholdersbijeenkomsten • Overzicht stakeholdersgesprekken bestuur • Notulen overleggen met: MOM, HBO Wonen 99 Tilburg, bewonersplatform Breda, SHW, Tilburgs Akkoord, Thebe/Contour de Twern Tilburg, OGGZ Breda, overleg Alliantie Breda, Tilburgse corporaties, bestuur Lente, directeurenoverleg Breda, de vernieuwde stad DVS platform, de vernieuwde stad CFO netwerk, stuurgroep convenant Tilburg • Digitale nieuwsbrieven WonenBreburg: hele visitatieperiode • Bewonersblad het Venster: hele visitatieperiode • Documenten over de warmtewissel

	• HPO resultaten Continue Verbeteren, Leidinggeven en Werkdrukmeting • WonenBreburg PSO checklist kwaliteiten, Certificaat Trede, Auditrapport • Informatie over en links naar filmpjes voor klantenpanels • Dienstverlening overzicht uit Tertiair rapportages
Presteren naar Vermogen (PnV)	• Aw oordeelsbrieven 2016-2019 • WSW beoordelingen 2016-2019 • Aedes-benchmark cijfers en notities: hele visitatieperiode • Jaarverslagen (in beeld) 2015-2019 • dVi 2016-2018 • Treasurystatuut WonenBreburg 2016 • Beleid risicomanagement • Plan van aanpak GRC in de lijn • Managementletters 2016-2019 • Scheidingsvoorstel WBB • Notitie IBW 2017-2019 voor RvC • Notitie rendementsturing 2016 • Rendementskader 2019 • Investeringsstatuut + rendementskader 2018-2020 • Reglement financieel beleid en beheer WonenBreburg 2017, 2019 • Notitie reikwijdte toetsing controlefuncties • WonenBreburg als datagedreven organisatie met Data Management als strategie 2019 inclusief bijlagen
Governance van maatschappelijk presteren	• Interne monitoring op doelen en projecten 2017-2020 • Dashboard RvC tertiair rapportages: hele visitatieperiode • Toezichtkader en visie op bestuur en toezicht RvC • Governancestructuur WonenBreburg 2012 (geactualiseerd in 2017) • Zelfevaluaties RvC: hele visitatieperiode • Agenda's en notulen RvC vergaderingen/themabijeenkomsten: hele visitatieperiode • Presentaties en notities RvC vergaderingen (onderwerpen als huurbeleid, duurzaamheid, wijkgericht werken, etc.): hele visitatieperiode • Uitnodigingen conferenties RvC-bestuur • Programma/ uitnodiging rondgangen/ werkbezoeken Tilburg en Breda RvC: hele visitatieperiode • Procuratiereglement en schema WonenBreburg • Position paper klimaatakkoord 2018

Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

De visitatiecommissie heeft onderstaande personen gesproken in:
- 8 face-to-face visitatiegesprekken met de voltallige commissie;
- 3 digitale visitatiegesprekken met de voltallige commissie en
- 5 telefonische gesprekken met de voorzitter van de commissie.

Geïnterviewde personen WonenBreburg

Raad van commissarissen
De heer W. Corsten – voorzitter RvC
De heer R. van Dongen
De heer V. Smit
Mevrouw C. Rombouts

Bestuur
De heer H. Pars – bestuursvoorzitter
De heer L. Schuld
Mevrouw C. Timmermans

Management Team
Mevrouw N. Viegers – manager vastgoed projecten
Mevrouw I. Simons – manager finance & control
De heer A. Cavadino – manager klantprocessen
De heer B. de Laat – stadsregisseur Breda

Ondernemingsraad
De heer H. van Domburg – vastgoedadviseur-jurist, voorzitter OR
Mevrouw K. de Man – communicatiemedewerker online media
De heer E. Gevers – teamleider bedrijfsadministratie

Externe gesprekken

Huurdersorganisatie SHW
De heer W. Leerves – voorzitter
De heer H. Dankers – secretaris

Gemeente Tilburg
De heer O. Dusschooten – wethouder o.a. wonen
Mevrouw K. van Gils – beleidsmedewerker wonen

Zorg- en welzijnsinstellingen
Mevrouw G. Linssen (GGz Breda) – relatiebeheer maatschappelijk domein
De heer G. van Buitenen (Stichting SOVAK) – projectleider vastgoed en huisvesting
Mevrouw M. Creemers (Stichting Prisma) – Accountmanager new business/jeugd
De heer J. Berkhout (IMW Breda) – directeur-bestuurder
De heer G. Mevis (Contour De Twern) – directeur-bestuurder
De heer J. van Gurp (IMW Tilburg) – lid raad van bestuur
Mevrouw L. Smits (Sterk Huis en Task Force Kindermishandeling) – bestuurder

(Vervolg Zorg- en welzijnsinstellingen)
De heer C. van Geloven (RIBW) – relatiebeheerder
De heer P. Oomen (Thebe) – manager vastgoed
Mevrouw C. Kruijsse (SMO Traverse) – bestuurder
De heer R. Embrechts (MOM) – directeur

Collega corporaties
De heer R. Scherpenisse (TIWOS) – directeur-bestuurder
De heer P. Kouijzer (TBV Wonen) – directeur-bestuurder

Telefonische interviews of digitaal overleg

Gemeente Breda
De heer D. Quaars – wethouder o.a. wonen
De heer B. Biesheuvel – beleidsmedewerker wonen

Zorg- en welzijnsinstellingen
De heer B. Pruijn (SMO Breda) – adjunct-directeur
Mevrouw C. Beks (De Wever) – lid raad van bestuur

Collega-corporaties
Mevrouw J. Bekkers (Laurentius) – directeur-bestuurder
Mevrouw T. van de Ven (Alwel) – directeur-bestuurder

Onderwijsinstellingen
De heer N. van Os (BUAS) – waarnemend voorzitter college van bestuur
De heer D. Zijderveld (Avans Hogeschool) – vicevoorzitter college van bestuur
Mevrouw P. Snijders (Tilburg University) – vicevoorzitter college van bestuur

Bijlage 5 Position paper Wonenbreburg

POSITION PAPER WONENBREBURG

Ondernemingsplan 2017-2020

WonenBreburg richt zich als sociale woningcorporatie in Breda en Tilburg op het huisvesten van mensen met beperkte kansen op de woningmarkt. Samen met bewoners en andere belanghebbenden dragen wij bij aan leefbare wijken. In het ondernemingsplan 2017-2020 hebben we deze missie vertaald naar een visie op onze opgave voor deze jaren:
Een verwachte toename van het aantal huishoudens met een laag inkomen en een beperkte inkomensontwikkeling van de meeste van onze bewoners, vraagt om matiging van de huurprijzen. Op die manier kunnen wij ervoor zorgen dat onze huurders in onze wijken betaalbaar kunnen blijven wonen. Vanwege de toenemende vraag naar betaalbare woningen zullen wij ook extra sociale huurwoningen bouwen. Om bij te dragen aan lage woonlasten en een goed milieu maken we onze woningen energiezuinig. De tevredenheid van onze bewoners wordt voor een belangrijk deel bepaald door de wijk waarin ze wonen. Door de toename van het aantal kwetsbare bewoners in onze wijken, kan de leefbaarheid onder druk komen te staan. Daarom kiest WonenBreburg ervoor om nog meer dáár te zijn waar onze bewoners zijn, in de wijk.

Doelen en resultaten

In dit position paper laten wij zien wat wij de afgelopen jaren in relatie tot deze opgaven bereikt hebben.

Betaalbaarheid (huurmatiging)

De afgelopen jaren hebben wij ingezet op een gematigd huurstijgingsbeleid. Ons doel is om de totale huursomstijging (jaarlijkse huurverhoging, huurharmonisatie en huurstijging bij verbetering) niet meer te laten zijn dan inflatie. Dat betekent dat de jaarlijkse huurverhoging per 1 juli onder inflatie blijft. Dat is ook gelukt: voor veel van onze huurders geldt dat zij bij de jaarlijkse huurverhoging helemaal geen huurverhoging hebben gehad.

Huursomstijging	2017	2018	2019
Inflatie	0,30%	1,40%	1,60%
Huursomstijging gemiddeld	0,74%	1,27%	1,51%
Aantal huishoudens zonder huurverhoging	>14.500	>14.000	>4.800
Aantal huishoudens met huurverhoging van 0,5%			>7.300

Om de gemiddelde huursomstijging over de hele beleidsperiode niet meer te laten zijn dan inflatie zullen wij ook in 2020 een huurverhoging doorvoeren die beduidend lager is dan inflatie. Wij denken dat wij ons daarmee wel onderscheiden van andere corporaties. Uit landelijke cijfers blijkt dat de meeste corporaties bij de jaarlijkse huurverhoging juist de inflatie volgen. Omdat onze collega's daarnaast ook huurverhogingen doorvoeren bij mutatie en verbetering, komen zij met de huursomstijging vaak hoger uit dan inflatie.

Huurderstevredenheid (verbetering dienstverlening)

Onze huurders en woningzoekenden hebben recht op een goede dienstverlening. Ook daar hebben wij de afgelopen jaren veel aan verbeterd. Dit doen wij door processen beter in te richten, door onze mensen meer mogelijkheden te geven om huurders te helpen en door huurders ook meer mogelijkheden te geven zaken zelf te regelen. Deze inspanningen hebben hun vruchten afgeworpen.

Huurderstevredenheid	2017	2018	2019*
Overall score	**7,6**	**7,7**	**7,8**
Klantcontact	7,2	7,4	7,6
Betrekken nieuwe woning	7,9	7,8	7,8
Vertrekken uit woning	7,2	6,9	7,3
Reparatieverzoeken	7,9	7,9	8,1

*voorlopige cijfers

Wij zien nog ruimte voor verbetering. Wij willen onze diensten aan de huurder in één keer goed en met zo weinig mogelijk stappen volbrengen. Het betekent ook dat wij, als de situatie daarom vraagt, maatwerk leveren. In 2020 werken wij aan de verbetering van het proces van aanname van reparatieverzoeken en het vertrek uit de woning.

Dienstverlening is echter meer dan alleen goede werkprocessen. De klant bepaalt zelf hoe hij met ons contact wil hebben: digitaal, telefonisch of face-to-face. Wij zijn ervan overtuigd dat wij onze meerwaarde voor onze huurders ook en misschien wel vooral kunnen waarmaken door in de wijken en buurten aanwezig en beschikbaar te zijn. Wij hebben de inzet van onze mensen wijkgericht georganiseerd. Zo hebben wij een deel van de werkzaamheden van onze verhuurmedewerkers en medewerkers huurincasso meer in de wijk gebracht. Ook werken wij met vakmannen in de wijk.

Tegelijkertijd zien wij op die manier veel meer van wat er in de buurt gebeurt. Zo kunnen wij – met onze partners in wijken en buurten – beter werken aan het op peil houden of verbeteren van de leefbaarheid en

probleemsituaties gericht oplossen. Een treffend resultaat is bijvoorbeeld dat wij de huurachterstanden fors hebben weten terug te dringen.

Huurachterstanden en huisuitzettingen	2017	2018	2019*
Huurachterstanden als % van de huursom	1,7%	0,56%	0,48%
Ontruimingen vanwege huurachterstand	68	33	23

*t/m september 2019

Lage huurachterstanden zijn vooral fijn voor de huurders, want geen of weinig zorgen hebben over het dak boven je hoofd bevordert de kansen om mee te kunnen blijven doen in de maatschappij aanzienlijk. Samen met gemeenten werken wij aan vroegsignalering van schulden en betalingsachterstanden. Ons doel is om uiteindelijk niemand meer uit huis te zetten wegens huurachterstand; zijn er betalingsproblemen en wil iemand hulp, dan helpen wij diegene niet door een uitzetting maar door een maatoplossing in de vorm van bijvoorbeeld een passende betalingsregeling.

Aanpak leefbaarheid

Wij werken en sturen wijkgericht, waarmee ons denken en doen beter aansluit bij de specifieke maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven in die wijken en buurten. Samen met bewoners, gemeente, politie en zorg-/welzijnspartners zijn en worden veel initiatieven opgepakt om de toegenomen intensiteit en concentratie van problematieken als armoede, overlast, ondermijning, criminaliteit en eenzaamheid aan te pakken.

De grote inzet van onze mensen in onze wijken en buurten heeft zeker positieve effecten. Tegelijkertijd zien wij de samenlevingsproblematiek op bepaalde plekken toenemen. Wij werken aan beter inzicht in dit soort ontwikkelingen op buurt- en/of complexniveau om vervolgens voor specifieke “hotspots” door middel van extra inzet en/of alternatieve aanpakken samen met onze partners tot betere resultaten te komen.

Portefeuillestrategie

Beschikbaarheid

Ons doel voor de ondernemingsplanperiode was om 966 nieuwbouwwoningen op te leveren. Dit worden er waarschijnlijk maar 624; 249 in Breda en 375 in Tilburg (ongeveer 65% van de doelstelling).

Nieuwbouwproductie	2017	2018	2019	2020
In OP 2017-2020	136	349	234	247
Gerealiseerd of in aanbouw	140	247	131	106*

*verwachting

Veel nieuwbouwlocaties zijn in handen van marktpartijen waarvoor soms geen verplichting gold om sociale huurwoningen te realiseren. Waar dit wel zo was – veelal de 20% eis – bestond vaak de mogelijkheid om woningen te realiseren vlak onder de liberalisatiegrens. Deze woningen zijn ook erg in trek bij commerciële beleggers, waardoor veel ‘sociale nieuwbouwwoningen’ niet bij de corporaties terecht zijn gekomen en al helemaal niet bij de primaire en secundaire doelgroepen. Sinds enige tijd hebben de gemeenten Breda en Tilburg de regels aangescherpt, waardoor de kansen voor de corporaties om nieuwbouwprojecten te verwerven zullen toenemen.

Onze nieuwbouwdoelstelling ging verder dan de toenmalige prestatieafspraken in Breda en Tilburg. Toch zullen de corporaties in Tilburg de nieuwbouwdoelstelling van circa 800 nieuwbouwwoningen in het betaalbare segment (totaal aantal opgeleverde woningen in de periode 2016-2020) niet gaan halen. In Breda hebben Alwel en WonenBreburg de doelstelling van 130 nieuwbouwwoningen per jaar tot en met 2018 wel gerealiseerd.

Onze huidige inzet is gericht op het creëren van een goed gevulde nieuwbouwpijplijn voor 2021 en verder zodat wij – weliswaar langzamer dan gewenst – toch aan de woningbehoefte van onze woningzoekenden kunnen voldoen. Om die ambitie mogelijk te maken zorgen wij dat er investeringskapitaal beschikbaar is om in deze nieuwbouwbehoefte ook financieel te kunnen voorzien. Dit doen wij onder andere door niet-strategisch bezit af te stoten, zoals complexen in de dure huursfeer (Toren Constant en de Rijngraaf Breda).

Verduurzaming

Een andere belangrijke opgave is de verduurzaming van het bestaand bezit. De afgelopen jaren voeren wij de productie in het groot onderhoud langzaam op, waarbij het doel is om met name woningen aan te pakken met een slecht energielabel. Daar waar dat kan sluiten wij aan op het bestaande warmtenet in Breda en Tilburg en maken wij de woningen in 1 keer aardgasloos. Wij zitten ook bij de groep van corporaties die als ‘startmotor’ willen fungeren om 100.000 woningen van het aardgas af te halen, in het kader van het Klimaatakkoord. Tezamen met de gemeenten Breda en Tilburg, de Provincie, de Bredase en Tilburgse corporaties (georganiseerd als ‘AWLTT’) en andere stakeholders, werken wij aan afspraken met Ennatuurlijk om het warmtenet te verduurzamen tegen betaalbare tarieven.

Verduurzaming bestaand bezit	2017	2018	2019	2020*
Woningen met groot onderhoud	121	292	186	498
Waarvan gasloos	0	229	172	200

*verwachting

In overleg met de collega-corporaties en de gemeenten hebben we zowel in Breda als Tilburg lokale routekaarten gemaakt, gericht op een CO2-neutrale woningvoorraad. Ook hebben we – en daar lopen we landelijk best voorop – inzichtelijk gemaakt welke CO2-reductie we verwachten te gaan realiseren op basis van de voorgenomen maatregelen. Dit komt overeen met de lijn die Aedes volgt aan de Klimaattafel.

Om de beschikbare middelen zo effectief mogelijk in te zetten, richten we ons meer en meer op complexen met een hoge CO2-uitstoot per m2 en/of hoge energielasten per m2. Dit zijn niet altijd E, F of G-label woningen.

Wij zien dat het tempo van de verduurzaming nog niet is op het niveau dat wij voorstaan. Wij volgen daarom – naast de intensivering van groot onderhoudsprojecten – in 2020 nog drie andere routes. De eerste is de verduurzaming bij planmatig onderhoud, waarin relatief eenvoudige verduurzamingsmaatregelen met een beperkte bouwkundige impact kunnen worden meegenomen (dubbel glas, dakisolatie e.d.). De tweede route gaat via procesmatige maatregelen, waardoor we bijvoorbeeld op verzoek van huurders verduurzamingsmaatregelen uitvoeren (vraag gestuurd dubbel glas en vraag gestuurde zonnepanelen). De derde route moeten we nog gaan ontwikkelen. Dit betreft een nieuwe bouwstroom, naast planmatig en groot onderhoud, die puur gericht is op het verduurzamen van ons bezit.

We realiseren ons dat we met enkel conventionele technieken onze duurzaamheidsambities niet volledig kunnen realiseren. We zijn daarom op zoek naar alternatieve technieken en/of pragmatische aanpakken om een woning CO2-neutraal te maken. Zo dagen we met de Warmtewissel samen met andere corporaties de markt uit om met een duurzaam alternatief te komen voor de CV(combi)ketel. En laten ons bijvoorbeeld ook inspireren en prikkelen door Urgenda.

Onze partners

In de wijken werken wij intensief samen met bewoners en maatschappelijke partners op het gebied van leefbaarheid, veiligheid, zorg en welzijn. Onze wijkteams hebben korte lijnen met o.a. wijkagenten, welzijnswerkers, wijkverpleging, maatschappelijk werk, schuldhulpverlening en wijkregisseurs van de gemeente. Veel van wat wij daar hopen te bereiken kunnen wij alleen maar samen bereiken. Wij merken ook dat gemeenten, maatschappelijke organisaties en zorgverleners dat belang delen. Dit werpt zijn vruchten af. Mooie voorbeelden zijn initiatieven als Fijn Thuis (gericht op eenzaamheid), Skaeve Huse en Prikkelarm wonen, 'Housing First', signalering kindermishandeling en huiselijk geweld, Dichtbijteams, intensieve leefbaarheidsaanpak Groenewoud, 'gemengd wonen' projecten, buurtbemiddeling, nieuwe woonvormen voor bijzondere doelgroepen (Stichting Zes en Stichting Wierde), de aanpak PACT-wijken maar ook het afmaken van herstructureringsprojecten in Breda (Heuvel) en Tilburg (Groeseind-Rosmolen). Daarnaast verloopt de huisvesting van statushouders in Breda en Tilburg goed: in goed overleg tussen gemeenten en corporaties, zonder noemenswaardige druk op de woningmarkt en in relatief goede harmonie in wijken en buurten. Ondanks onze verhoogde inzet in wijken en buurten, denken wij dat WonenBreburg op sommige terreinen of plekken nog meer het voortouw kan nemen om samen met onze partners tot betere resultaten te komen. Ook denken wij dat goede afspraken op gemeentelijk niveau tussen overheid, maatschappelijke en zorginstellingen en corporaties over de maatschappelijke inzet van elk van ons verder kunnen bijdragen aan het leefbaar houden en maken van wijken en buurten waar wij allemaal actief zijn en in sommige gevallen ook zorg over hebben.

Opgaven voor de toekomst

Een nieuw ondernemingsplan 2021-2024 staat op de rol. In dit plan zal aandacht zijn voor herijking van de strategie in de relatie tot alle bovengenoemde ontwikkelingen. Wij willen onze investeringskracht maximaal inzetten om meer nieuwe woningen te ontwikkelen en om meer inzet te plegen op het verduurzamen van ons bezit, zowel in tempo als in aantallen. Ook willen wij meer aandacht besteden aan nieuwe woningvraagstukken, zoals spoedzoekers, nieuwe woonvormen. Een belangrijk thema voor de komende jaren is de inzet op leefbaarheidsthema's, mede in relatie tot de ongedeelde stad. Een ander thema is de vernieuwing in de huurdersparticipatie (nu en in de toekomst). Kennis hebben van de visie van onze partners op deze ontwikkelingen helpt ons om in het nieuwe ondernemingsplan de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven en doelen te bepalen in de strategie voor de komende jaren. Wij hopen dat de resultaten van de visitatie veel kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van onze toekomstplannen.

Caroline Timmermans, Hans Pars, Leo Schuld
Bestuur WonenBreburg, 5 februari 2020

Bijlage 6 Factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen

FACTSHEET WONENBREBURG

Datum: 22 oktober 2020

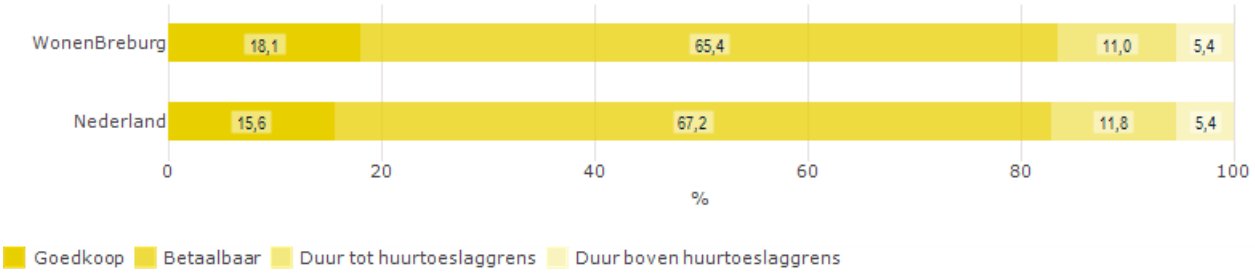
Betaalbaarheid

Prijsklasse woningen

Tabel 1: Verdeling per prijscategorie – bronnen: Aedes, cijfers WonenBreburg

	2016	2019
Huurwoningen tot kwaliteitskortingsgrens	4.403 (18%)	4.169 (17%)
Huurwoningen tot de aftoppingsgrens	15.999 (65%)	16.737 (68%)
Huurwoningen tussen 2de aftoppingsgrens en huurtoeslaggrens	2.969 (12%)	2.605 (11%)
Huurwoningen boven huurtoeslaggrens	1.351 (5%)	1.283 (5%)
Totaal zelfstandige huurwoningen	**24.722 (100%)**	**24.794 (100%)**

Indruk 1: Huurwoningen naar prijsklasse vergeleken met Nederland, jaar 2017 – bron: Aedes



Huurkosten

Tabel 2: Gemiddelde maandhuur per woning in € – bron: jaarverslagen

	2016	2017	2018	2019
Gemiddelde maandhuur per woning in €	506	511	519	529

Tabel 3: Verhouding huur / maximale huur (DAEB) in % – bron: Aedes-benchmark

	2016	2017	2018	2019
Verhouding huur / maximale huur (DAEB) in %	73.5%	73.8%	74.5%	74.8%

Tabel 4: Huurverhogingen per jaar – bron: jaarverslagen

	Huurverhogingen
2019	Gemiddelde huurverhoging: 1.3% Huishoudensinkomen tot €42.436: - Actuele huur meer dan €20 boven de streefhuur: Huurverlaging, na huurverlaging is de actuele huur maximaal €20 hoger dan de streefhuur (1.461 woningen)

	- Actuele huur minder dan €20 boven de streefhuur: 0% huurverhoging (1.836 woningen) - Actuele huur minder dan €20 onder de streefhuur: 0.5% huurverhoging (5.661 woningen) - Actuele huur tussen €20 en € 100 onder de streefhuur: 1.6% huurverhoging (9.149 woningen) - Actuele huur meer dan €100 onder de streefhuur: 2.6% huurverhoging (4.288 woningen) Huishoudensinkomen vanaf €42.436: - Actuele huurprijs lager dan €651,03: 5.6% huurverhoging (929 woningen) Actuele huurprijs hoger dan €651,03: 4.2% huurverhoging (532 woningen)
2018	Gemiddelde huurverhoging: 0.88% Huishoudensinkomen tot €41.056: - Actuele huur meer dan €40 boven de streefhuur: Huurverlaging, na huurverlaging is de actuele huur maximaal €40 hoger dan de streefhuur (1.175 woningen) - Actuele huur tussen €40 boven de streefhuur en 40 onder de streefhuur: 0% huurverhoging (13.137 woningen) - Actuele huur meer dan €40 onder de streefhuur: 1.4% huurverhoging of 2.4% (indien actuele huur meer dan €100 onder de streefhuur) (10.897 woningen) Huishoudensinkomen vanaf €41.056: - Actuele huurprijs lager dan €640,14: 5.4% huurverhoging - Actuele huurprijs hoger dan €640,14: 4.0% huurverhoging
2017	Gemiddelde huurverhoging: 0.30% Huishoudensinkomen tot €40.439: - Actuele huur meer dan €50 boven de streefhuur: Huurverlaging, na huurverlaging is de actuele huur maximaal €50 hoger dan de streefhuur (951 woningen) - Actuele huur tussen €50 boven de streefhuur en 50 onder de streefhuur: 0% huurverhoging (13.698 woningen) - Actuele huur meer dan €50 onder de streefhuur: 0,30% huurverhoging (10.455 woningen) Huishoudensinkomen vanaf €40.439: - Actuele huurprijs lager dan €635,05: 4.3% huurverhoging - Actuele huurprijs hoger dan €635,05: 2.9% huurverhoging
2016	Gemiddelde huurverhoging: 1.00% - Huishoudens met een inkomen tot €34.678 kregen in de basis een huurverhoging van 0% tot 0,6%, afhankelijk van de verhouding tussen de actuele huur en de streefhuur. Bij de actuele huren die meer dan €75 onder de streefhuur liggen: huurverhoging van 1,1%. Bij de actuele huren ver boven de streefhuur werd een huurverlaging toegepast. - Huurders met een inkomen tussen €34.678 en €44.360 kregen in de basis een inkomensafhankelijke huurverhoging van 2,6%. Een uitzondering hierop vormden de huishoudens in deze categorie die een actuele huur betaalden boven de tweede aftoppingsgrens (€628,78) en op of boven de streefhuur. Zij kregen in lijn met de inkomens tot €34.678 een huurverhoging van 0% tot 0,6%. - Huurders met een inkomen boven €44.360 kregen een huurverhoging van 4,6%.

Huurachterstanden en ontruimingen

Tabel 5: Huurachterstand – bron: jaarverslagen

	2016	2017	2018	2019
Huurderving (x €1.000)	2.601	2.028	2.153	1.986
Huurachterstand in % van de jaarhuur	2.15%	1.70%	1.14%	0.79%

Tabel 6: Ontruimingen – bron: jaarverslagen

	2016	2017	2018	2019
Aantal ontruimingen aangezegd	174	133	78	80
Aantal ontruimingen uitgevoerd	74	68	33	35

Toelichting bij tabellen 5 en 6:
Na 2017 zijn de huurachterstanden en ontruimingen drastisch gedaald. De daling is het resultaat van bewust ingezet beleid. De (nieuwe) afdeling Incasso heeft als doel meegekregen om huurachterstanden heel vroegtijdig te signaleren en daar direct actie op te ondernemen. Inzet is om problemen niet zodanig te laten oplopen dat die niet meer oplosbaar zijn (een achterstand van twee maanden is vaak al te veel). Doel van WonenBreburg is om uiteindelijk niemand meer uit huis te zetten wegens huurachterstand; zijn er betalingsproblemen en wil iemand hulp, dan helpt WonenBreburg diegene niet door een uitzetting maar door een maatoplossing in de vorm van bijvoorbeeld een passende betalingsregeling.
Als dat nodig is, verwijst WonenBreburg door naar hulpverlenende instanties. Het resultaat van deze inspanningen is zichtbaar in de waarderingscijfers van de huurders, in voorbeelden van effectieve samenwerking en oplossingen die de huurder echt helpen, en in een daling van de huurachterstanden en het aantal ontruimingen op basis van huurachterstand.

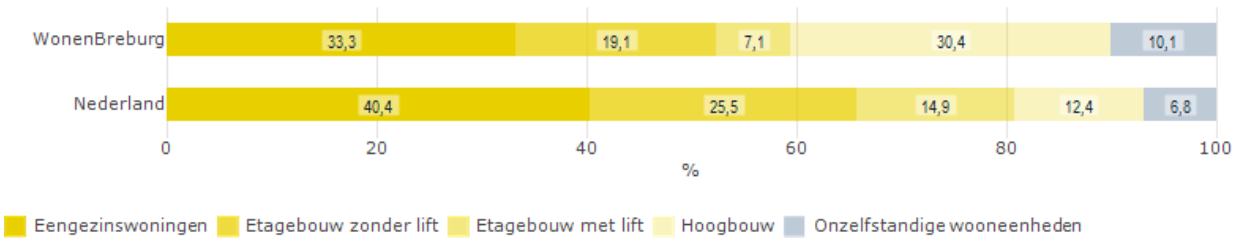
Beschikbaarheid

Woningvoorraad

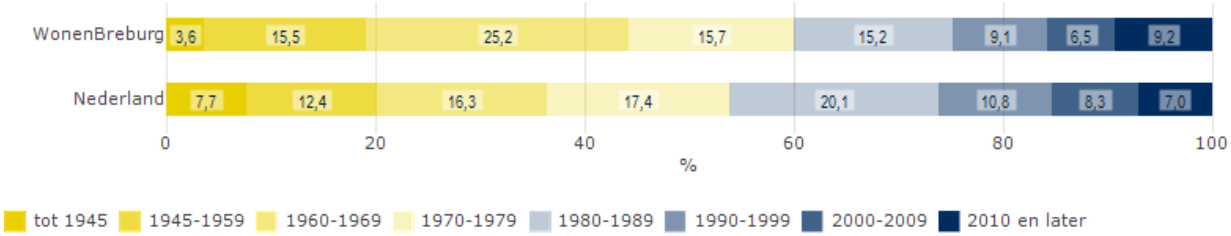
Tabel 7: Ontwikkeling voorraad verhuureenheden tijdens visitatieperiode – bron: jaarverslagen

	2016	2019
Alphen-Chaam	**32 (0.1%)**	**0 (0%)**
Woning	32	0
Breda	**11.153 (35.3%)**	**11.004 (35.4%)**
Woning	8.441	8.347
Studentenwoning	762	758
Bedrijfsruimte	165	135
Garage	1.785	1.764
Gilze en Rijen	**218 (0.7%)**	**0 (0%)**
Woning	116	0
Bedrijfsruimte	4	0
Garage	98	0
Tilburg	**20.119 (63.8%)**	**20.064 (64.5%)**
Woning	15.362	15.282
Studentenwoning	2.108	2.299
Bedrijfsruimte	197	168
Garage	2.452	2.315
Zundert	**17 (0.1%)**	**17 (0.1%)**
Woning	17	17
Totaal	**31.555 (100%)**	**31.085 (100%)**
Woning	23.984 (76.0%)	23.646
Studentenwoning	2.870 (9.1%)	3.057
Bedrijfsruimte	366 (1.2%)	303
Garage	4.335 (13.7%)	4.079

Indruk 2: Woningtype WonenBreburg vergeleken met Nederland, jaar 2017 – bron: Aedes



Indruk 3: Bouwperiode WonenBreburg vergeleken met Nederland, jaar 2017 – bron: Aedes



Indruk 4: Verdeling DAEB studentenwoningen in 2017 – bron: jaarverslagen

	Breda	Tilburg
Goedkoop	727	2.253
Met huurtoeslag betaalbaar (1-2 personen)	36	48
Met huurtoeslag betaalbaar (>3 personen)	0	1
Duur	0	2

Mutaties

Tabel 8: Inschrijving woningzoekenden – bron: jaarverslagen*

	2016	2017	2018	2019
Klik voor Wonen (Breda, e.o.)	74.683	66.038	66.716	75.357
Wonen in Zicht (Tilburg, e.o.)	47.305	71.856	76.166	84.194
Studenten Breda	3.350	2.730	3.427	3.359
Studenten Tilburg	3.441	3.204	4.051	4.918

*Woningen van WonenBreburg worden toegewezen volgens het combinatiemodel: aanbodmodel, lotingmodel en eerste reageerder. Dit doet de corporatie met de verschillende woonruimtebemiddelingssystemen Klik voor Wonen (Breda), Woning in zicht (Tilburg) en Klik voor Kamers (studenten).

Tabel 9: Actieve zoektijd voor toewijzing in maanden (tussenhaakjes voor de stad e.o. als geheel) – bron: jaarverslagen

	2016	2017	2018	2019
Klik voor Wonen (Breda, e.o.)	50.4 (48)	16.8 (16.8)	21.6 (18.0)	24.0
Wonen in Zicht (Tilburg, e.o.)	53.3 (52.1)	16.8 (15.6)	13.0 (13.2)	13.7
Studenten Breda	3.6	3.6	6.0 (4.8)	10.0
Studenten Tilburg	2.4	2.4	2.4 (2.4)	13.0

Tabel 10: Mutatiegraad exclusief studenten – bron: jaarverslagen

	2016	2017	2018	2019
Mutatiegraad exclusief studenten	9.1%	10.2%	9.3%	9.8%

Toelichting bij tabellen 8, 9 en 10:
De cijfers in tabel 8 zijn niet voor elk jaar goed te vergelijken. De cijfers over 2016 betreffen de inschrijftijd, vanaf 2017 wordt gewerkt met de actieve zoektijd. De inschrijftijd is vanaf het moment dat iemand ingeschreven staat, de zoektijd is vanaf het moment dat iemand actief zoekt en voor het eerst reageert op een woning.
De wachttijden na 2017 lijken te zijn gedaald terwijl het aantal woningzoekenden is gestegen. Dit kan niet goed met elkaar worden vergeleken: tussen 2017 en 2018 gaat het niet om 'wachttijden' maar om 'zoektijden' (ofwel de periode tussen het eerst reageren op een woning en het vinden van een woning).
Ook kan het woord 'woningzoekenden' verwarrend zijn. Het gaat hier om ingeschreven woningenzoekenden. Het is theoretisch heel goed mogelijk dat heel veel mensen zich (uit voorzorg) inschrijven, terwijl ze in de praktijk niet op zoek zijn naar een woning, waardoor de zoektijd voor de mensen die wel een woning zoeken lager kan zijn.

Tabel 11: Passend toewijzen – bron: jaarverslagen

	2016	2017	2018	2019
Passend toewijzen	99.7%	99.0%	99.6%	99.6%

Tabel 12: Toewijzingen conform EU-regeling – bron: jaarverslagen

	2016	2017	2018	2019
Binnen doelgroep EU primair	98.5%	98.1%	98%	98.8%
Buiten doelgroep EU primair	1.5%	1.9%	2%	1.2%
Binnen doelgroep EU secundair	1.5%	1.5%	1.7%	1.0%
Buiten doelgroep EU secundair	0.1%	0.4%	0.3%	0.3%

(Des)investeren in vastgoed

Tabel 13: Nieuwbouw – bron: jaarverslagen

	2016	2017	2018	2019
Nieuwbouw totaal*	**62**	**250**	**265**	**140**
Breda	*0*	*175*	*122*	*46*
Tilburg	*62*	*75*	*143*	*94*

* Inclusief parkeerplaatsen, zie toelichting hieronder

Toelichting bij tabel 13:

2019
Breda:
Maycrete-locatie D: 15 appartementen huur sociaal, 1 zorginfraruimte; 9 parkeerplaatsen
Spring transformatie BOG naar 21 appartementen huur sociaal
Tilburg:
Paletplein: 40 appartementen huur sociaal
Intermezzo: 32 appartementen huur sociaal
Van Tulderstraat: 22 EGW huur sociaal

2018
Breda:
Maycrete-locatie AC: 18 appartementen huur sociaal, 18 parkeerplaatsen
Nieuwe Inslag: 62 appartementen huur sociaal
Gertrudisoord: 24 appartementen huur sociaal
Tilburg:
Clarissenhof: 100 appartementen huur sociaal
Wagnerplein: 43 appartementen huur sociaal

2017
Breda:
Driesprong herstructurering: 26 appartementen huur sociaal, 27 grondgebonden wonningen huur sociaal, 26 parkeerplaatsen
Lage Kant: 16 appartementen huur sociaal
Leistraat: 14 zorgeenheden, maatschappelijk onroerend goed
Leystromen/Lage Kant: 66 zorgeenheden
Tilburg:
Rosmolen: 57 grondgebonden huur sociaal
VOF Groeseind: 18 grondgebonden koop via VOF (WonenBreburg heeft 50% aandeel)

2016
Breda:
-
Tilburg:
VOF Groeseind: 19 appartementen huur sociaal, 1 appartement commercieel, 20 parkerenplaatsen, 22 grondgebonden koopwoningen (WonenBreburg heeft 50% aandeel)
Bron: jaarverslagen

Tabel 14: Verkocht of gesloopt – bron: jaarverslagen

	2016*	2017	2018	2019**
Verkocht of gesloopt totaal	**292**	**289**	**386**	**415**
Breda	*132*	*112*	*142*	*339*
Tilburg	*159*	*177*	*244*	*76*

* 1 woning verkocht of gesloopt in Alphen-Chaam
** Gilze-Rijen en Alphen-Chaam: totaal 148 woningen verkocht

Tabel 15: Doorverkoop met Verkoop onder Voorwaarden – bron: jaarverslagen

	2016	2017	2018	2019
Cumulatief aantal woningen verkocht met Verkoop onder Voorwaarden exclusief doorverkopen	695	630	580	547
Cumulatief aantal woningen nieuwbouw verkocht met Verkoop onder voorwaarden (exclusief doorverkopen)	73	65	61	56

Maatregelen voor specifieke doelgroepen

- Vroeg Eropaf (Breda) en Vroeg offensief (Tilburg). Deze proefprojecten betreffen een samenwerking met collega-corporaties, gemeente en aantal andere organisaties gericht op het vroegtijdig in beeld krijgen van huishoudens met (beginnende) financiële problemen om daarmee in gesprek te komen, de reguliere betalingen te doen hervatten en een oplossingsrichting aan te geven voor de ontstane problemen.
- Pilot spoedzoekers in Breda en Tilburg. Onze inspanningen zijn erop gericht om een spoedzoeker binnen 3 maanden een dak boven het hoofd te bieden. Het gaat dan om woningzoekenden waarbij sprake is van een acute woningvraag en een gebrek aan inschrijftijd. Om een beter beeld te krijgen van de groep (soort en omvang) werken wij met beperkte regels. De pilot wordt ingevuld met woningen uit de bestaande voorraad: 50 in Tilburg en 25 in Breda.
- Pilot doorstromen via doorschuiven (Tilburg). Uit onderzoek blijkt dat veel zittende huurders een woning hebben die niet meer voldoende aansluit bij hun huidige woonwensen. Door huurders door te laten stromen naar een meer passende woning, bevorderen we het woongeluk en tegelijkertijd blijft het aanbod aan woningen voor nieuwe huurders gelijk. WonenBreburg start is gestart met een pilot om de doorstroming te stimuleren.
- Transformatie van een commerciële plint (Spring) naar kleine studio's specifiek voor de doelgroep jongeren tot 23 jaar (o.b.v. jongerencontract) in het kader van beperkte slaagkans jongeren in Breda.
- Huurders met woonbegeleiding: In het kader van regelingen zoals woningcontingent, begeleide urgentie, Housing First en 5%-regeling bij toewijzen, worden woningen van WonenBreburg met voorrang verhuurd aan huishoudens die extra zorg of ondersteuning nodig hebben (vaak gekoppeld aan begeleiding door zorg- en welzijnspartijen). Zowel in Tilburg als Breda maakt de corporatie jaarlijks afspraken met zorgpartijen en maatschappelijke opvang over het aantal woningen dat beschikbaar is voor huurders met woonbegeleiding. Housing First is een project bedoeld voor dakloze inwoners met meervoudige problematiek.
- Wijkcirkels: Een wijkcirkel is een groep van 8 tot 12 mensen die ieder in hun eigen huis wonen, maar een ondersteuningsvraag hebben en bij elkaar in de buurt wonen. De wijkcirkel brengt de mensen met elkaar in contact, zodat ze iets voor elkaar kunnen betekenen. De wijkcirkel wordt ondersteund door een vrijwilliger. Dit wordt samen opgepakt met met RIWB Brabant, Stichting Het Werkt, Stichting ContourdeTwern, Stichting Prisma en de gemeente Tilburg.
- Pilot woonlastencompensatie (WLC): De pilot kan een tijdelijke, financiële ondersteuning bieden aan huurders met te hoge woonlasten in nijpende situaties.
- Woonmakelaar: De woonmakelaar nodigt 70-plussers, die een eengezinswoning of portiekwoning zonder lift bij WonenBreburg huren, uit om te praten over de geschiktheid van hun huidige woning. De woonmakelaars gaan met oudere huurders in gesprek om hen te wijzen op seniorenwoningen en hen te informeren over de mogelijkheden om door te stromen.

Bron: jaarverslagen, opgave WonenBreburg 2019

Tabel 16: Huisvesting statushouders – bron: jaarverslagen

	2016		2017		2018		2019	
	Breda	*Tilburg*	*Breda*	*Tilburg*	*Breda*	*Tilburg*	*Breda*	*Tilburg*
Taakstelling in personen	173	279	87	148	91	158	126 (WBB: 42)	148 (WWB: 78)
Gehuisvest door corporatie*	Voldaan 64 woningen	Voldaan 96 woningen	97 personen	77 personen	35 personen	71 personen	50 personen	61 personen
Reden	Achterstand in 2015 ingehaald		Meer gehuisvest dan taakstelling: voorsprong		Deel gerealiseerd in 2017		Taakstelling niet volledig gerealiseerd in Tilburg: Achterstand van 2018 en te late en te weinig koppelingen van COA.	

* Alle aan WonenBreburg aangeboden te huisvesten statushouders zijn ook daadwerkelijk van een woning voorzien.

Kwaliteit woningen en duurzaamheid

Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/onderhoud)

Voor het beheren en onderhouden van de woningvoorraad heeft WonenBreburg het woningbestand ingedeeld in 4 kwaliteitsniveaus. Elk niveau representeert de gewenste onderhouds- en woon(technische) kwaliteit. Deze kwaliteit hoeft niet voor iedere woning hetzelfde te zijn. Het verschil in kwaliteit is gebaseerd op de klantbehoeften, huurhoogte en de gewenste toekomstige situatie van een complex.

Tabel 17: Onderhoudsuitgaven per verhuureenheid in € - bron: jaarverslagen

	2016	2017	2018	2019
Onderhoudsuitgaven per verhuureenheid in €	1.654	1.643	1.545	1.616

Tabel 18: Lasten onderhoudsactiviteiten (bedragen x €1.000) - bron: jaarverslagen

	2016	2017	2018	2019
Reparatieverzoeken	7.517	7.637	9.169	10.469
Mutatieonderhoud	3.533	5.442	4.179	3.861
Periodiek onderhoud	4.133	4.043	3.958	4.455
Planmatig onderhoud	14.264	15.985	16.878	17.269
Projectmatig onderhoud	12.594	8.805	6.502	6.299
Toegerekende organisatiekosten	10.137	8.100	7.931	7.873
Totaal	**52.178**	**50.012**	**48.617**	**50.226**

Tabel 19: Grootonderhoudsprojecten – bron: jaarverslagen

	Project	Aantal woningen afgerond
2019		**173**
Breda	W. Cobergerstraat/ J. Nempestraat	172
	Groenedijkplein	1
Tilburg	-	
2018		**362**
Breda	W. Cobergerstraat/J. Nempestraat	133
	Epelenberg	138
Tilburg	Barokstraat (woningen)	90
	Barokstraat (bedrijfsonroerendgoed)	1
2017		**121**
Breda	Dijklaan/Lindenplein/Hazelaarstraat/Lindestraat/Esdoornplein	81
	Schimmelpenninckstraat	40
2016		**614**
Breda	Bonairestraat	48
	Epelenberg	164
	Haagweg (inclusief woonwinkel)	12
Tilburg	Kapelmeesterflats	192
	Sweelincklaan	198

Energie en duurzaamheid

Tabel 20: Aantal energielabels woningen (zelfstandig) in 2017 - bron: ondernemingsplan 2017-2020

	Breda	Tilburg	Middengebied	Totaal
Certificaat A, B	1.973	2.897	122	**4.992**
Certificaat C, D	3.132	9.679	17	**12.828**
Certificaat E, F, G	2.872	2.501	0	**5.373**
Totaal	**7.977**	**15.077**	**139**	**23.193**

Tabel 21: Ontwikkeling energielabels zelfstandige woningen door de visitatieperiode - bron: jaarverslagen

	2016	2017	2018	2019
Gemiddelde labelklasse op totaal	C	C	C	C
% EFG label op totaal	19.2%	18.2%	15.7%	15.7%

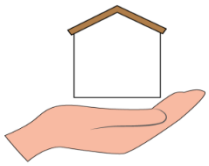
Tabel 22: Energielabels per werkgebied van WonenBreburg, jaar 2019 – bron: jaarverslagen

Breda	Tilburg	Zundert
C	C	C

Doelstelling verduurzamen bestaande woningvoorraad:
De lange termijn ambitie voor de bestaande voorraad is het behalen van een gemiddeld energielabel B voor de totale portefeuille, waarbij continu het optimum wordt gezocht tussen duurzaamheid, betaalbaarheid en kwaliteit. De focus op de korte termijn ligt op het verbeteren van woningen met een E, F of G label en het realiseren van 'quick wins'; relatief eenvoudige ingrepen die voor de huurder resulteren in een daling van de woonlasten.
Concreet worden in de komende tien jaar (vanaf 2017) de woningen waarvoor groot onderhoud staat gepland, verduurzaamd naar een energielabel B (of beter), indien dit technisch mogelijk en kwalitatief wenselijk is. Deze afweging vindt per cluster plaats. Bij de woningen met een E, F of G label, waar de komende tien jaar geen groot onderhoud benodigd is, vindt verduurzaming naar gemiddeld label B plaats bij uitvoering van het planmatig onderhoud. Vanuit het oogpunt van financiële haalbaarheid wordt ervoor gekozen om woningen met een korte resterende levensduur niet te verduurzamen. Bij deze woningen ligt een sloop-nieuwbouwopgave bij het aflopen van de levensduur vanuit zowel financieel als vanuit duurzaamheidsoogpunt meer voor de hand. Het 'no-regret principe' is van toepassing; WonenBreburg wil bij voorkeur geen investeringen doen die latere nieuwe investeringen in verduurzaming blokkeren.
Woningen met een E, F of G label met een zeer goede verhuurbaarheid en een goede kwaliteit worden niet verduurzaamd. Deze woningen wil de corporatie zo betaalbaar mogelijk houden. Binnen de portefeuille zijn deze woningen de goedkoopste in hun soort. Als quick win wordt op woningen met een C of D label zonnepanelen gelegd, indien dit mogelijk is.
Bron: ondernemingsplan 2017-2020

Tabel 23: Energielabel ontwikkeling in de bestaande voorraad - bron: ondernemingsplan 2017-2020

	2017	2020	2026
Certificaat A, B	28%	32%	38%
Certificaat C, D	48%	49%	52%
Certificaat E, F, G	17%	12%	5%
Onbekend	6%	6%	6%
Gemiddeld label woningvoorraad	C-4	C-0	B-7



Wonen & zorg

Zorgvastgoed

Tabel 24: Zorgvastgoed – bron: Aedes-benchmark

	2016	2017	Nederland (2017)
Nultredenwoningen (% van bezit)	37.0%	37.2%	32.4%
Zorgwooneenheden (% van bezit)	3.0%	3.7%	4.3%
Zorgwooneenheden einde jaar (aantal)	817	1.014	102.623
Zorgwooneenheden intramuraal (% zorgeenheden)	90.3%	94.8%	81.9%
Zorgwooneenheden extramuraal (% zorgeenheden)	9.7%	5.2%	18.1%

Tabel 25: Huisvesting met voorrang t.b.v. zorgaanbieders en maatschappelijke opvang door WonenBreburg – bron: jaarverslagen

	2016	2017	2018	2019**
Gehuisvest door WonenBreburg*	68	57	84	95

* Aantal aanvragen komt bijna altijd overeen met aantal gehuisveste personen.
**Vanaf 2018 kunnen zorgaanbieders in Breda zelf een geschikte woning zoeken. Hierbij is geen bemiddeling door WonenBreburg meer nodig.

Tabel 26: Per jaar voorbeelden van zorgprojecten waar WonenBreburg een rol speelt – bronnen: jaarverslagen, opgave WonenBreburg 2019

	Zorgprojecten
2019	Collectieve woonvorm voor bijzondere doelgroep gerealiseerd in het Ginneken in Breda. Samen met ouderinitiatief Stichting Zes en een zorgpartij is een woongebouw met individuele appartementen en gemeenschappelijke voorzieningen gerealiseerd voor jongeren met het syndroom van down.
	In 2019 is een start gemaakt met het onderzoeken van de mogelijkheden voor een gemengd-wonenproject in Breda (nieuwbouw) en in Tilburg (in een bestaand complex). In Tilburg is een onderzoek gestart voor het realiseren van een woonproject prikkelarm wonen. Het project heeft vertraging opgelopen omdat er nog geen geschikte locatie is gevonden. Gemeente, corporaties en zorgaanbieders zijn met elkaar in gesprek om in 2020 een goede locatie te vinden.
	Vanaf 1 januari 2019 is WonenBreburg eigenaar geworden van 5, van Woningstichting Geertruidenberg (WSG) overgenomen, zorgcomplexen bedoeld voor de huisvesting van huurders met een verstandelijke beperking. Deze complexen bevinden zich in Breda. Het betreft hier in totaal 79 woningen, alle in het DAEB-huursegment. Een drietal complexen wordt verhuurd aan Stichting SOVAK, de andere 2 aan Amarant en Stichting Prisma. In 2019 is WonenBreburg met de huurders van de zorgcomplexen (de zorgaanbieders) in gesprek gegaan over hun ambities en mogelijkheden voor middellange en langere termijn.
2018	Tilburg: Ganzerik 30 (3 kamers) verhuurd aan Sterk Huis t.b.v. ex alleenstaande minderjarige vluchtelingen. "Sterk Huis biedt een warme en veilige omgeving waar je terechtkunt met grote opvoedings- en ontwikkelingsvragen. Een omgeving waar je in tijden van crisis tot rust kunt komen en waar we samen kunnen bouwen aan een veilig en zelfstandig leven voor jou. Onze kennis van complexe problemen en kwetsbare situaties zetten we in voor het eerder signaleren van risico's en voor het voorkomen van grote problemen".
	Tilburg: 3 logeerkamers in De Nieuwe Heikant omgebouwd voor woningen voor Sterk Huis.
	Tilburg: Doelenstraat (4 kamers) beschikbaar gesteld voor mannenopvang door Sterk Huis.
2017	Breda: De ingebruikname van een nieuw woonzorgcentrum met 66 woonzorgeenheden (intramuraal) voor Stichting De Leystroom en 16 appartementen (extramuraal).
	Breda: Halverwege 2017 is het woonproject aan de Leistraat opgeleverd. Dit project is tot stand gekomen op initiatief van Stichting Wierde voor volwassen kinderen met een verhoogde kans op psychoses.

	Breda: WonenBreburg heeft in 2017 een samenwerkingsovereenkomst getekend met Stichting Zes om in de wijk Ginneken 14 appartementen en een zorgruimte te ontwikkelen voor 14 jongvolwassenen met het syndroom van Down. Dit project is ontstaan op initiatief van een aantal ouders die zich georganiseerd hebben in Stichting Zes. Deze stichting heeft ASVZ gevraagd om de benodigde 24-uurszorg te bieden.
	Tilburg: In de Reijshoeve in de wijk Reeshof heeft Amarant het contract opgezegd van een aantal woningen dat het huurde. Er is een nieuwe huurder gevonden in Zintri, dat begeleiding biedt aan mensen met autisme die gebaat zijn bij een beschutte woonomgeving.
2016	Breda: Oplevering van de bouw van een nieuw woon-zorgcentrum met 66 woon-zorgeenheden (intramuraal) voor Stichting De Leystroom en 16 appartementen (extramuraal).
	Breda: Frankenthalerstraat 32 (1 woning met 4 kamers), verhuurd ten behoeve van minderjarige vergunninghouders.

Leefbaarheid

Inzet op leefbaarheid

Tabel 27: Uitgaven leefbaarheid – bron: jaarverslagen

	2016	2017	2018	2019
Fysiek*	€250.361	€192.834	€124.111	€219.197
Sociaal**	€280.312	€235.907	€143.851	€132.138
Uitgaven leefbaarheidsactiviteiten* **	**€530.673**	**€428.741**	**€267.962**	**€351.335**
Personeel****	€2.358.138	€2.242.667	€2.455.932	€2.520.152
Uitgaven leefbaarheid	**€2.888.811**	**€2.671.408**	**€2.723.894**	**€2.871.487**
Aantal DAEB-huurwoningen	26.228	25.554	25.699	25.560
Leefbaarheid per DAEB-huurwoning	€110,13	€104,54	€106,00	€112.34

Toelichting bij tabel 27:
* Fysieke uitgaven zijn bijvoorbeeld uitgaven voor cameratoezicht of achterpadverlichting.
** Sociale uitgaven zijn buurtbemiddeling, schuldhulpsanering en samenwerkingsverbanden tussen corporaties en andere maatschappelijke samenwerkingspartners voor leefbaarheid of achter-de-voordeurprogramma's.
*** Voorwaarde bij het helpen en ondersteunen van een leefbaarheidsactiviteit is dat een activiteit van, voor of door huurders van WonenBreburg wordt georganiseerd en dat deze bijdraagt aan de leefbaarheid van een van de complexen of de direct daaraan aangrenzende omgeving.
**** Het dekkende netwerk van buurtbeheerders en woonconsulenten die vooral aan leefbaarheid werken.

Wijkgericht werken en sturen:

1. Doelstelling: Succesvolle, leefbare wijken met tevreden huurders. Op termijn: hogere huurderstevredenheid door verbetering van de dienstverlening, verbetering van de samenwerking met stakeholders in de wijk, de juiste dingen doen passend bij de wijk, afname van overlast en sociale problematiek in die wijken waar deze het grootst is en optimale inzet van financiële middelen.
2. WonenBreburg werkt in 5 wijkteams: 3 in Tilburg en 2 in Breda.
3. In de wijkteams werken medewerkers van de afdelingen wonen, vastgoed en financien samen.
4. Het team bestaat uit teamleiding, woonconsulenten, buurtbeheerders, opzichters, projectleiders planmatig onderhoud, studentconsulenten en complexbeheerders.
5. Het wijkteam werkt nauw samen met woonadviseurs van verhuur, wijkgebonden vakmannen, medewerkers huurincasso en de controllers.
6. De wijkteams werken op basis van een gezamenlijke wijkvisie. Daabij zoeken ze de maatschappelijke partners in de wijken op om de visie samen te delen en verder uit te denken.

Bron: jaarverslagen

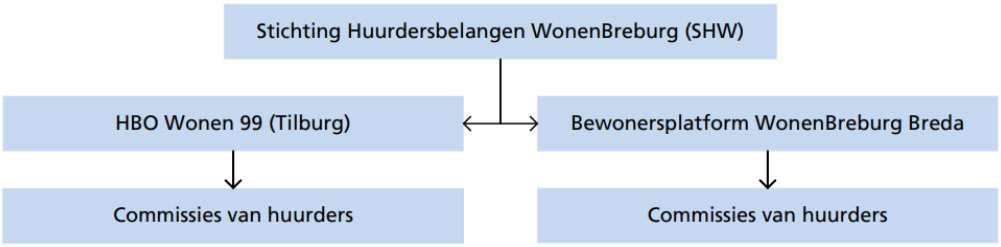
Tabel 28: Per jaar 4 voorbeeldprojecten leefbaarheid waar WonenBreburg in heeft geïnvesteerd – bronnen: jaarverslagen, opgave WonenBreburg 2019

	Voorbeelden projecten leefbaarheid
2019	**PACT-aanpak Tilburg Noord, Tilburg West en Groenewoud:** In samenwerking met bewoners, gemeente, maatschappelijke partners en marktpartijen invulling geven aan een nieuwe strategie en nieuwe manier van werken gericht op veerkracht en vitaliteit van de wijk(bewoners) door een aanpak die verbinding legt tussen fysieke leefomgeving, programma's en activiteiten in de wijk en organiserend vermogen. In 2019 gestart met de wijkarena en onderzoeken van kansrijke doorbraakinitiatieven.
	Panorama lokaal, prijsvraag op initiatief van College van Rijksadviseurs: In een coalitie met gemeente, waterschap en ontwikkelaar is WonenBreburg opdrachtgever voor de locatie Tilburg Noord. Betreft een prijsvraag gericht op de vraag hoe maken wij stadsranden geschikt voor de toekomst.

	Weer Thuis, actieprogramma: Mede invulling geven aan het actieprogramma Weer Thuis. Programma heeft als doelstelling dat er op bestuurlijk niveau regionale (prestatie)afspraken komen tussen gemeenten, zorginstellingen en corporaties om de beweging in uitstroom uit MO en BW op gang te brengen en bestuurlijk te borgen.
2018	**Integrale aanpak Wensel Cobergherstraat**: Parallel aan groot onderhoud van 8 flats (305 woningen) is door middel van een integrale aanpak samen met bewoners ingezet op afval en energiecoaches (uit de wijk zelf) om bewoners meer bewust te maken op deze thema's, zijn diverse opruimdagen georganiseerd, zijn brandgangen schoongemaakt, is de speeltuin opgeknapt, zijn garageboxen 'opgepimpt' (grofvuil verzameld en afgevoerd). Uit de betrokken vrijwilligers is uiteindelijk een commissie van huurders ontstaan.
	"Fijn Thuis" Tilburg: Samen met een zorgpartij en welzijnswerk is op basis van interviews en enquêtes onderzocht waar behoeftes van ouderen in bepaalde complexen/buurten liggen om het langer thuis wonen zo prettig mogelijk te maken. Op basis hiervan zijn ideeën samen met de bewoners verder uitgewerkt en in gang gezet. Dit varieert van faciliteren van ontmoetingen/huiskamer van complex of buurt (Salesianen, Villa Verdi, Scheveningenplein), relaties leggen met wijkcentrum (Hart van Brabant en Boomtak) tot het lanceren van een senioren app ism de CvH (Salesianen).
	Doorbreken anonimiteit van vroegsignaleringswijk Doornbos Linie: Met bakfiets, aanhanger en parasol zijn de woonconsulent en buurtbeheerder de wijk ingetrokken om onder aanbieding van een kop koffie het gesprek met buurtbewoners aan te gaan. Op basis van signalen wat er leeft en speelt zijn acties opgepakt of is opvolging ingezet (welzijnswerk, schuldhulp, zorg et cetera.).
	Signaleren kindermishandeling en huiselijk geweld: Alle leden van de wijkteams zijn (in 2018/2019) getraind in het signaleren van kindermishandeling en huiselijk geweld. Met behulp van aandacht functionarissen en een handelingsprotocol is samen met Veilig Thuis een basis gelegd voor het signaleren en vervolgens hoe te handelen.
2017	**Huiskamer Calandstraat 25:** Bewoners van de wijk Geeren-Zuid organiseren wekelijks verschillende activiteiten voor hun medebewoners. Ze doen dit op een gedreven manier, waarbij ontmoeten en gezelligheid, maar ook ontwikkeling, tegengaan van vereenzaming en gezondheid thema's zijn. Activiteiten die wekelijks door zo'n 100 bewoners bezocht worden, zijn de koffieochtend, kaartochtend/-middag, knutselgroep, zitgymnastiek, samen eten en muziek maken.
	Huurdersparticipatie Rosmolen: In de wijk Rosmolen in Tilburg is samen met de nieuwe bewoners de indeling van hun woning en het gezamenlijk binnenterrein ontwikkeld. De gemeente nam de regie op zich om samen met de bewoners het openbaar gebied in te richten. De bijeenkomsten hebben er aan bijgedragen dat het contact tussen de buren goed is, ruim voordat de sleutels van de woningen werden uitgereikt.
	Vrijwilligers Bachflat: In Tilburg-Noord bedankte de commissie van huurders van de Bachflat, net als vorig jaar, zelf haar vrijwilligers. Die maken in en om het complex schoon, organiseren activiteiten en bezoeken zieke bewoners. Om ze te bedanken, heeft de commissie van huurders extra budget van WonenBreburg gekregen. Vorig jaar gingen ze met alle vrijwilligers lunchen bij De Nieuwe Heikant.
	Nieuwe commissieleden: In Tilburg- West organiseerde de commissie van huurders 't Zand 1 een etentje voor de buurtbewoners bij Resto van Harte. Resto van Harte, dat onderdeel is van Tongerlose Hoef van Amarant, biedt maaltijden aan tegen een zeer gereduceerde prijs. Er waren zo'n dertig buurtbewoners aanwezig en de bediening werd verzorgd door vrijwilligers uit de wijk. Tijdens het etentje hebben buurtbewoners elkaar beter leren kennen en zijn er nieuwe contacten ontstaan.
2016	**Breda Burendag Heuvel:** Theesalon de Struyck organiseert in samenwerking met de bewonerscommissie Wonen Boven Winkels op de landelijke burendag een ontmoetingsactiviteit op het lommerrijke Planciusplein. Goed bezocht door jong en oud. Met kraampjes, verkoop van tweedehands spullen, Marokkaanse hapjes, schminken enzovoorts.
	Halloween in Breda: In oktober hebben bewoners van appartementencomplex Indonesië aan de Sterrenkroos in de wijk Haagse Beemden een Halloweenactiviteit georganiseerd voor kinderen uit het complex. In augustus organiseerden de bewoners al een ontmoetingsactiviteit voor bewoners uit de flat. WonenBreburg faciliteerde dit met materialen uit de leefbaarheidsbus.
	Planten bloembollen in Tilburg: De bewonerscommissie en enkele bewoners van de Salesianenflat hebben samen met de huismeester bloembollen geplant in de perkjes voor de flat. In het voorjaar komen de perkjes in bloei en zorgen voor een fleurig gezicht. Het was een leuke middag; het zorgt ervoor dat bewoners zich betrokken voelen bij hun omgeving, trots zijn en met elkaar in contact komen.
	Zwerfafvalactie Mascagniflat: In 2016 is de zwerfafvalactie Mascagniflat gestart. De ontvangsthal van de flat is opgefrist met een aansprekend fotobehang en een nieuwe tegelvloer. In een nieuw ingerichte containerruimte kunnen bewoners afval gemakkelijk scheiden. Ook in de woonomgeving is gewerkt. Groenstroken zijn opgeknapt en er zijn nieuwe afvalbakken geplaatst. De bewoners zelf zijn in actie gekomen: ze ruimen samen op en spreken elkaar aan op zwerfvuil. Het motto is 'schoon houdt schoon'.

Huurdersbetrokkenheid

Indruk 5: Samenhang tussen de huurdersbelangenorganisaties waarmee WonenBreburg samenwerkt – bron: jaarverslagen



Tabel 29: Aantal bewonerscommissies in 2015-2018 – bron: jaarverslagen

	Aantal bewonerscommissies
2019	WonenBreburg heeft een grote groep betrokken bewoners. Dat zien wij in 39 actieve commissies van huurders, 12 klankbordgroepen, 1 leefbaarheidsgroep, de huurdersbelangenorganisaties in de steden en de overkoepelende huurdersbelangenorganisatie. Daarnaast zijn er bewoners op een informele manier betrokken via socialmediakanalen, het live en digitaal klantenpanel en als actieve vrijwilliger.
2018	42 actieve commissies van huurders, 13 klankbordgroepen, 2 flatbewonersraden, 1 leefbaarheidsgroep, de huurdersbelangenorganisaties in Tilburg en Breda* en de overkoepelende huurdersbelangenorganisatie*. Daarnaast zijn er bewoners op een informele manier betrokken via socialmediakanalen en het live en digitaal klantenpanel.
2017	44 commissies van huurders en nog tal van leef(baarheids)groepen, bewonersgroep en klankbordgroepen.
2016	49 commissies van huurders. Naast deze formele betrokkenheid zijn er ook bewoners op een informele manier betrokken via klankbordgroepen, socialmediakanalen en het live en digitaal klantenpanel.

* De SHW, HBO Wonen 99 en het Bewonersplatform WonenBreburg Breda worden bijgestaan door een professionele adviseur, die betaald wordt door WonenBreburg. Zij kunnen de keuze maken in bepaalde situaties een commissie van huurders professioneel te laten ondersteunen.

Aanpak overlast

Intensieve leefbaarheidsaanpak Groenewoud Tilburg:
Opzetten van een intensieve samenwerking (convenant) tussen gemeente, politie en drie corporaties met als doel het herstellen van de verstoorde balans in het leef- en woonklimaat van de wijk Groenewoud.
Bron: opgave WonenBreburg

Buurtbemiddeling:
Vrijwillige bemiddelaars zoeken met beide partijen die een conflict hebben naar oplossingen die voor iedereen haalbaar zijn.
Bron: opgave WonenBreburg

Project Skaeve Huse:
Project Skaeve Huse is een woonproject voor huurders die veel overlast hebben veroorzaakt. In Skaeve Huse leren zij opnieuw wonen en leven en rekening te houden met hun buren. Dit project is een gezamenlijk initiatief van de 3 Tilburgse woningcorporaties (TIWOS, TBV Wonen en WonenBreburg), gemeente Tilburg, zorginstellingen RIBW Midden-Brabant en SMO Traverse en de politie. WonenBreburg is eigenaar van de grond en verzorgt het beheer en de exploitatie hiervan. Jaarlijks vindt afrekening plaats met SMO Traverse en de andere 2 corporaties in Tilburg.
Bron: jaarverslagen

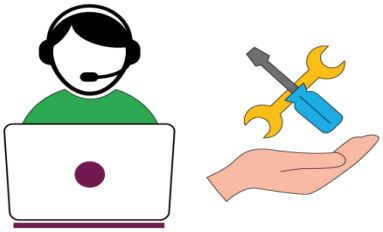
Drugsconvenant:
Dit is een convenant tussen de politie Zeeland en West-Brabant samen met allerlei gemeenten en andere partijen om de drugscriminaliteit tegen te gaan.
Georganiseerde drugscriminaliteit zorgt voor veel overlast in onder andere woonwijken en gaat gepaard met fraude, illegale bewoning, et cetera. Partijen als WonenBreburg kunnen flinke negatieve gevolgen ervaren.
Het convenant maakt mogelijk dat gemakkelijker gegevens met elkaar gedeeld kunnen worden.
Bron: Drugsconvenant Zeeland en West-Brabant

Convenant Samenwerking Buurtbemiddeling:
Dit is een convenant tussen de gemeente Tilburg en de corporaties WonenBreburg, TIWOS en TBV Wonen. In het convenant wordt afgesproken dat de verschillende corporaties gezamenlijk de buurtbemiddeling oppakken. Buurtbemiddeling heeft als doel om overlast, pesten en andere kleine ergernissen onder buren in een vroeg stadium (preventief) aan te pakken.
Bron: Convenant Samenwerking Buurtbemiddeling

Convenant Join the Club Tilburg:
Dit convenant beoogt agressie en geweld tegen medewerkers met een publieke taak te verminderen en aan te pakken, oftwel een Veilige Publieke Taak te bevorderen. Daarbij onschrijven de deelnemers dat (non) verbale en/of fysieke agressie tegen medewerkers met een publieke taak niet wordt getolereerd en altijd een vervolg zal krijgen, hetzij door een interventie van de werkgever dan wel strafrechtelijk.
WonenBreburgis één van de deelnemers aan dit convenant.
Bron: Convenant Join the Club Tilburg

Convenant Vroeg Eropaf Breda:
Het convenant Vroeg Eropaf Breda is begin 2018 ondertekend. Het doel van de pilot is in een zo vroeg mogelijk stadium Bredase huishoudens in beeld te krijgen die een hoog risico op financiële problemen hebben. Dit gebeurt op basis van daadwerkelijke signalen op huishoudensniveau en het proactief en ongevraagd aanbieden van hulp bij het vroegtijdig oplossen van problemen en voorkomen van ernstige schuldsituaties.
Bron: jaarverslagen

Convenant onrechtmatige woonsituaties Breda:
WonenBreburg is één van de partijen in dit convenant. Het doel van de samenwerking tussen de convenantpartners is: het gezamenlijk aanpakken van onrechtmatige woonsituaties in Breda, om op deze wijze de rechtshandhaving van zowel privaatrechtelijke als publiekrechtelijke regelgeving ten aanzien van onrechtmatig wonen doelmatiger en doeltreffender te maken.
Bron: Convenant onrechtmatige woonsituaties Breda



Dienstverlening

Geleverde prestaties voor dienstverlening

Tabel 30: Huurdersoordeel – bron: jaarverslagen, Aedes-benchmark

	2016	2017	2018	2019
Nieuwe huurders	7.4 (B)	7.9 (A)	7.8 (B)	8.0 (B)
Huurders met reparatieverzoek	7.6 (B)	7.9 (A)	7.9 (A)	8.0 (A)
Vertrokken huurders	7.0 (C)	7.2 (C)	6.9 (C)	7.1 (C)
Telefonische dienstverlening	7.0	7.2	7.4	7.5

Dashboard dienstverlening:
Halverwege 2016 is WonenBreburg haar dienstverlening op een andere manier gaan meten. Realtime, iedere dag te zien via wonenbreburg.tevreden.nl. Zo zit de corporatie dichter op de feiten en kan WonenBreburg veel gerichter aan de slag met verbeteringen.
De dienstverlening wordt gemeten via de telefoon, reparaties, nieuwe huurders en vertrekkende huurders. De gegevens die klanten invullen, worden verzameld in een online omgeving; proceseigenaren kunnen inloggen op een dashboard waar alles op een rijtje staat. Ze kunnen tendensen waarnemen, feedback van klanten realtime terugzien en meteen actie ondernemen. Dat gebeurt bij de cijfers onder 6. Ook bij de huurders die een 8 of hoger geven, kijkt WonenBreburg naar de toelichting om te zien wat behouden moet blijven. Sinds 2017 zijn de reviews van de huurders voor de hele organisatie dagelijks te zien via intranet.

Ook wordt de dienstverlening getoetst door vragen te stellen aan online klantenpanels. Dit gaat via het WonenBreburg Bewonerspanel.
Bron: jaarverslagen

Tabel 31: Klachten afgehandeld (< 14 kalenderdagen in %) – bron: jaarverslagen

	2016	2017	2018	2019
Wonen	38 (92%)	34 (91%)	76 (86%)	78 (88%
Vastgoed	9 (89%)	8 (100%)		
Reparatieverzoek	36 (100%)	43 (88%)		
Totaal	**83**	**85**	**76**	**78**

Stedelijke geschillencommissie:
Indien een huurder een klacht over WonenBreburg heeft en er samen met WonenBreburg niet uit komt dan kan de huurder terecht bij De Stedelijke Geschillencommissie.
In 2016 zijn hier 16 klachten ingediend.
In 2017 zijn hier 6 klachten ingediend.
In 2018 zijn hier 5 klachten ingediend.
In 2019 zijn hier 4 klachten ingediend.
Bron: jaarverslagen

Omgangscode herstructurering en groot onderhoud:
WonenBreburg heeft in 2015 afspraken gemaakt met de huurdersbelangenorganisatie over een regeling voor huurders bij herstructurering en grootonderhoudsprojecten. In deze omgangscode, met een looptijd van 2015 tot en met 2019, zijn afspraken gemaakt over financiële vergoedingen bij sloop en groot onderhoud, zoals een verhuiskostenvergoeding, een huurgewenningsregeling en een ongemakkenvergoeding (bij groot onderhoud). Deze omgangscode is na inwerkingtreding van de herziene Woningwet ook gedeeld met de gemeenten. Met deze regeling voldoet WonenBreburg aan de vereisten conform de Woningwet.

WonenBreburg heeft in 2019 bij herstructurering en groot onderhoud gehandeld volgens de huidige omgangscodes voor huurders van woningen en studentenwoningen. In 2019 is gestart met het evalueren van de omgangscodes, de evaluatie wordt in 2020 afgerond.
Bron: jaarverslagen

Bijlage 7 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 6.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier perspectieven te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities
2. Presteren volgens Belanghebbenden
3. Presteren naar Vermogen
4. Governance van maatschappelijk presteren

Cijfer	Score 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

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 dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- en minpunten aangegeven.

Pluspunten
Indien de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aantoont in meerdere of mindere mate te voldoen aan een of meer criteria voor pluspunten, kan de visitatiecommissie komen tot een beoordeling die hoger is dan een 6: van ruim voldoende (7), tot goed (8), zeer goed (9) of uitmuntend (10).

Minpunten
Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat in beginsel een onvoldoende op. De mate van onvoldoende wordt bepaald aan de hand van de genoemde (of vergelijkbare) criteria in het betreffende beoordelingskader.
De genoemde criteria voor plus- en minpunten in het referentiekader zijn bedoeld als *hulpmiddel* en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering. De opsomming is niet limitatief en hoeft niet helemaal in de rapportage aan de orde te komen bij de onderbouwing van een plus- of minpunt.