



VISITATIERAPPORT Periode 2021-2024

Inhoudsopgave

- 3 HOOFDSTUK 1
Position paper TBV Wonen
- 5 HOOFDSTUK 2
Totaalbeeld
- 6 HOOFDSTUK 3
Inleiding
- 7 HOOFDSTUK 4
Recensie
- 10 HOOFDSTUK 5
Maatschappelijke waarde:
wat doet de corporatie?
- 18 HOOFDSTUK 6
Maatschappelijke verankering:
hoe verbonden is de corporatie?
- 20 HOOFDSTUK 7
Besturing: hoe doet de corporatie het?
- 22 HOOFDSTUK 8
Maatschappelijke capaciteit:
is de corporatie toegerust voor de opgave?
- 23 HOOFDSTUK 9
Verantwoording visitatie
- 25 HOOFDSTUK 10
Bestuurlijke reactie TBV Wonen en
maatschappelijke reactie



► 1 Position paper TBV Wonen

In de missie en visie van TBV Wonen staat het samen bieden van een thuis centraal

De missie van TBV Wonen is in het nieuwe Ondernemingsplan 2024-2026 'Samen wonen waarmaken' als volgt omschreven:

"We hebben hart voor onze bewoners en bieden hen een thuis. In het bijzonder aan bewoners die daar niet op eigen kracht in kunnen voorzien. We zorgen voor betaalbare, duurzame en kwalitatief goede woningen voor huidige en toekomstige bewoners. We maken wonen met zorg mogelijk, met name voor de ouderen. We ervaren dat het voor steeds meer bewoners moeilijk wordt om mee te komen in de maatschappij. Daarom zijn we actief in wijk en dorp en zien we wat er speelt achter de voordeur. Wij zetten samen met onze partners en bewoners in op een omgeving waarin onze bewoners zich thuis voelen."

De missie drukt uit dat het om meer dan stenen gaat. We willen een thuisgevoel creëren, prettig wonen voor iedereen bereikbaar maken.

TBV Wonen is een lerende organisatie om blijvend in te spelen op de veranderingen om ons heen. Monitoren en evalueren is structureel onderdeel van onze werkwijze. We zijn een klantgerichte, degelijke en betrouwbare organisatie. We zijn betrokken en gedreven om onze bewoners een eigen thuis te bieden.

Veel bereikt in de periode 2021-2024 met onrustige externe ontwikkelingen

In een periode van corona, stijgende rente, oplopende inflatie en energie- en bouwkosten en groeiend gevoel van maatschappelijk onbehagen hebben we veel bereikt. De eindbalans van het vorige Ondernemingsplan 2020-2023 is overwegend positief. Ook in 2024 is het merendeel van onze doelen gehaald.

Betaalbaarheid

Op het gebied van betaalbaarheid hebben we de huurverhogingen van 2020 tot en met 2023 fors lager dan het inflatiepercentage gehouden. In 2024 zijn de huren volgens de gemiddelde CAO-loonontwikkeling minus 0,5% verhoogd. Onze bewoners hebben daardoor een dalende huurquote en de winst van het verduurzamen van onze woningen komt ten goede aan de bewoners.

Beschikbaarheid

Ons forse nieuwbouwprogramma heeft 449 woningen opgeleverd. We zijn trots op de oplevering van High Lane en Quilt en de vergevorderde plannen

voor Koningswei en Voorhof. We zien echter ook bij diverse projecten vertragingen door bezwaren van omwonenden, late aansluitingen op het elektriciteitsnetwerk en andere hindernissen. De huidige planvoorraad van 653 woningen is te klein en nog niet voldoende voorzien van onherroepelijke omgevingsplannen voor onze doelstelling van het netto toevoegen van 790 woningen in de periode 2025-2030. We maken ons zorgen over de beschikbaarheid van capaciteit in de hele keten van plannen en bouwen.

Duurzaamheid

We liggen prima op schema met de verduurzaming van onze woningvoorraad. Onze woningen hebben ultimo 2023 al gemiddeld label A. Dit doen we door ingrijpende renovaties van ongeveer 200 woningen per jaar, de aanleg van zonnepanelen en het combineren van planmatig onderhoud met enkelvoudige isolatiemaatregelen aan de schil.

Zelfredzaamheid

We hebben hard getrokken aan het realiseren van een gemengd wonen concept in High Lane in samenwerking met Amarant en andere zorgpartijen. Jongeren met en zonder begeleiding wonen daar samen. In het project Kwilt werken we nauw samen met Prins Heerlijk, De Wever en de gemeente Tilburg aan het vergroten van samenredzaamheid voor ouderen. Beide initiatieven zijn een uitwerking van ons koersdocument wonen, welzijn en zorg. Het begeleiden en laten groeien van nieuwe concepten doen we met eigen concept regisseurs. We zoeken nog naar samenwerkingsverbanden voor het opschalen van woonzorgconcepten, ook in de bestaande voorraad.

Leefbaarheid

Onze inzet op leefbaarheid in de wijken en dorpen hebben we flink uitgebreid. Naast de gebiedsteams fungeert ons eigen Onderhoudsbedrijf als ogen en oren in de wijk. We ondersteunen een scala van initiatieven en nemen actief deel aan de samenwerkingsverbanden in de wijken en dorpen. Zo hebben we een bijdrage geleverd aan de integrale gebiedsvisies voor Noord en Groenewoud in het kader van het Nationale Programma Leefbaarheid en Veiligheid en passen we de Wet bestuurlijke maatregelen grootstedelijke problematiek toe in Groenewoud als onderdeel van de Intensieve Leefbaarheidsaanpak Groenewoud. We committeren ons aan de meerjarige plannen om de leefbaarheid te verbeteren volgens de GROW+V waarden: een Goede start

voor de kinderen en jongeren, Ruimte om te leven met Optimale kansen voor iedereen in een Wereld die mij ziet, met Veiligheid als basisvoorwaarde. We worstelen met de vraag hoever we moeten gaan met onze rol op het gebied van leefbaarheid.

We doen het samen met onze partners

Op strategisch niveau hebben we de afgelopen jaren onze belanghouders betrokken bij de herijking van de portefeuillestrategie en het nieuwe Ondernemingsplan. Op tactisch niveau stemmen we onze plannen af met die van onze partners of smeden we nieuwe verbanden, zoals in de stuurgroep Ringpark Zuid. Onze medewerkers pakken de ruimte om samen met andere partners een scala van initiatieven te ontplooien in de wijken en dorpen.

Koersvast sturen en flexibel reageren

De besturingscyclus van TBV Wonen zit goed in elkaar. De delen van de Planning en Control cyclus sluiten op elkaar aan en zijn gekoppeld aan de vastgoedcyclus. We hebben in de dynamische periode 2021-2024 laten zien dat we flexibel kunnen reageren op veranderende omstandigheden. De begrotingen bevatten standaard 'wat als' scenario's en bijsturingsmogelijkheden. We vernieuwen onze processen en dienstverlening stap voor stap. Het evalueren en leren wordt inmiddels breed toegepast in de organisatie. De groeiende maatschappelijke opgaven vragen dat we meer gaan prioriteren en scherper gaan sturen op de kosten.

TBV Wonen is toegerust voor de maatschappelijke opgaven

De inzet van ons maatschappelijk vermogen hebben we de afgelopen jaren flink verhoogd. Op basis van onze portefeuillestrategie zijn de investeringen in nieuwbouw en renovatie gegroeid van € 87 mln. in de periode 2017 t/m 2020 naar € 141 mln. in 2021 t/m 2024. We kunnen blijven investeren in de wijken en dorpen, maar lopen op de lange termijn wel tegen onze financiële grenzen aan. Uit de periodieke peilingen onder de medewerkers blijkt dat we als organisatie mooie stappen hebben gezet. Zo ervaren medewerkers volop ruimte om hun eigen functie invulling te geven en voor persoonlijke ontplooiing. De digitalisering heeft een enorme vlucht genomen. De verbouwing van het kantoor heeft een boost gegeven aan de interne samenwerking, onder de erkenning dat we werk willen maken van een betere samenwerking en eigenaarschap. Moeite hebben we met het elkaar aanspreken. Deze en andere ontwikkellijnen hebben we uitgewerkt in een organisatie ontwikkelplan 3.0.

Lessen uit de vorige visitatie in de praktijk gebracht

De onderlinge samenwerking op wijkniveau met de collega-corporaties hebben we geïntensiveerd. Zo hebben we een gezamenlijk strategisch voorraadbeleid opgesteld voor de Kruidenbuurt in Tilburg-West richting een integrale gebiedsvisie en hebben we samen met de gemeente de gebiedsvisies Groenewoud en Noord opgesteld. Samen hebben we de succesvolle pilot doorstroming voor senioren 'Van Groot naar Beter' omgezet in een definitieve regeling. In de regio Hart van Brabant hebben we de regels voor woningtoewijzing aangevuld met het innovatieve 'Wie sneller wonen wil'. De strategische samenwerking met de zorgpartijen hebben we invulling gegeven door het versterken van ons accountmanagement en het uitwerken van ons koersdocument wonen, welzijn en zorg naar de hiervoor genoemde concrete woonzorgconcepten. Met de gemeente hebben we het goede gesprek over de toekomst van de stad voortgezet en vertaald naar concrete activiteiten, zoals de realisatie van flexwoningen, de inzet van een buurtverbinder bij Kwilt en de plannen voor Ringpark Zuid inclusief de aansluiting op het vijfde generatie warmtenet.

Drie leervragen voor de visitatie

1. De behoefte aan sociale huurwoningen groeit harder dan we bijbouwen. De leervraag voor ons is: Doet TBV Wonen de goede dingen om de beschikbaarheid van woningen te vergroten? Zijn er andere opties of partners om de enorme bouwopgave op te pakken?
2. Het aantal ouderen in Tilburg en Oisterwijk verdubbelt in de jaren tot 2040 en we wijzen een steeds groter deel van de woningen toe aan mensen met een ondersteuningsvraag. Onze leervraag is: Doen we met de uitwerking van ons koersdocument wonen, welzijn en zorg de goede dingen en hebben we de goede verbindingen met onze partners te pakken?
3. De leefbaarheid van wijken in Tilburg staat onder druk. We acteren als TBV Wonen op een breed terrein in de wijken en dorpen. Onze leervraag is: Doet TBV Wonen de goede dingen om de leefbaarheid in de wijken en dorpen te verbeteren? Hebben we onze rol daarbij te smal of te breed ingevuld?

Maatschappelijke Waarde



Opgave 1 Beschikbaarheid

- Veel nieuwbouw de afgelopen jaren, opgave nagenoeg gerealiseerd
- Bijzondere projecten voor speciale doelgroepen zoals High Lane, Quilt en flexwoningen
- Forse en creatieve inzet om volume nieuwbouw nog verder op te schroeven
- Samenwerking met Enexis en projectontwikkelaars intensiveren



Opgave 2 Zelfredzaamheid

- Heldere maatschappelijke ambitie en visie op wonen, welzijn en zorg
- Lerende houding
- Neemt initiatief met projecten als Quilt en High Lane en voert deze zorgvuldig uit
- Actieve samenwerking met zorg- en welzijnspartners
- Veranker de aanpak structureel
- Zorg dat bewezen werkzame elementen breder worden toegepast én geborgd in beleid en organisatie



Opgave 3 Leefbaarheid

- Leefbaarheid staat meer dan voorheen op het netvlies
- TBV is gedegen en komt haar afspraken na
- TBV is gaan 'doen' en laat veel activiteit zien
- Kaders en uitgangspunten formuleren die medewerkers houvast geven
- Keuzes maken op tactisch niveau zodat wat je doet bijdraagt aan de strategische doelen



Maatschappelijke waarde: Goed

TBV Wonen laat een grote ambitie en prestaties zien op het gebied van beschikbaarheid. Twee aansprekende projecten, waarin verschillende doelgroepen wonen en ontmoeten, laten zien dat ze serieus werkt aan zelfredzaamheid. Op het gebied van leefbaarheid is veel activiteit en is uitkristalliseren wat werkt een vervolgstap.



Maatschappelijke Verankering

- De huurdersorganisatie HBO-TBV Wonen/Samen beoordeelt samenwerking als 'uitstekend'
- Partners ervaren TBV Wonen als betrouwbaar, betrokken en benaderbaar
- In Tilburg stevig ingebed in intensieve stedelijke samenwerkingsstructuur
- Maak gezamenlijke doelen met partners explicieter
- Versterk de verbinding tussen strategie en uitvoering
- Maak gezamenlijke koers, rolduidelijkheid en gezamenlijke regievorming explicieter



Maatschappelijke verankering: Goed

TBV Wonen is een betrouwbare en betrokken partner, gewaardeerd om haar gedegenheid en 'afpraak is afspraak'-mentaliteit. Verdere versterking op strategisch niveau tussen partners kan helpen om gezamenlijke opgaven beter te borgen.



Besturing

- Uitgewerkte PDCA-cyclus
- Governance goed op orde
- Heldere en bondige ondernemingsplannen
- Leg scherpere relatie tussen ondernemingsplan en kwartaalrapportages waardoor bewaking en bijsturing beter mogelijk is
- Ontwikkel tactisch beleid voor met name leefbaarheid



Maatschappelijke Capaciteit

- Mensen aangetrokken die het mogelijk maken te werken aan (nieuwe) ambities
- Financieel goed op orde en inzichtelijk wanneer bijgestuurd moet worden
- Plan voor beheersing bedrijfslasten
- Forse groei aantal fte's



Algemene aanmoedigingen

- Blijf redeneren vanuit strategie naar tactisch en operationeel niveau en terug
- Breng focus aan in de activiteiten die je op je neemt
- Ontwikkel verder in de manier van samenwerken met partners

Position paper



Bestuurlijke reactie



▶ 3 Inleiding

Visitatie

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van TBV Wonen. De visitatie is door Pentascope uitgevoerd volgens de richtlijnen in Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Methodiek 7 van SVWN. De visitatie omvat de periode 2021-2024. De visitatiecommissie bestond uit Joos Jacobs, voorzitter, Wilma van der Veen en Ellen Steijvers, visitatoren.

De visitatie heeft zich gefocust op drie opgaven, te weten:

- Beschikbaarheid
- Zelfredzaamheid
- Leefbaarheid

De visitatievelden Maatschappelijke waarde en Maatschappelijke verankering zijn gewaardeerd volgens de indeling: uitstekend, goed, naar behoren, voor verbetering vatbaar en onvoldoende. In hoofdstuk 9 staat de toelichting van SVWN op deze indeling.

TBV Wonen

TBV Wonen is een corporatie met 9.464 verhuureenheden in de gemeenten Tilburg, Oisterwijk en Vught. De collega-corporaties in Tilburg zijn Wonen Breburg en Tiwos en in de gemeente Oisterwijk zijn dat Woonveste en Leystromen. In de gemeente Vught heeft TBV Wonen een beheerrol.

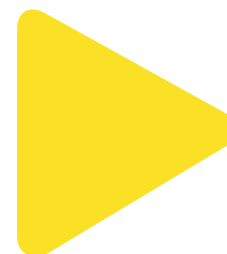
Bij TBV Wonen werken eind 2024 132 mensen in 120 fte's, inclusief een eigen onderhoudsdienst.

Opbouw rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

1. Position paper TBV Wonen
2. Het totaalbeeld met de beoordeling in het kort en per onderwerp een verwijzing naar de tekst in het rapport
3. Inleiding
4. Recensie
5. Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?
6. Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?
7. Besturing: hoe doet de corporatie het?
8. Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?
9. Verantwoording visitatie
10. Bestuurlijke en maatschappelijke reactie

Het eerste en het laatste hoofdstuk zijn van de hand van de corporatie. De andere hoofdstukken zijn geschreven door de visitatiecommissie en de gemeente. De andere hoofdstukken zijn geschreven door de visitatiecommissie.



► 4 Recensie: Rolvast in tijden waarin grenzen vervagen

Iedereen die we in deze visitatie gesproken hebben is het over één ding roerend eens: TBV Wonen heeft in de afgelopen periode een enorme beweging gemaakt in haar betrokkenheid en activiteiten op de sociale kant van het wonen. In haar ondernemingsplan zet ze daar stevig op in en in onderliggende notities zien we termen als 'het faciliteren van geluk'. Grote woorden waarmee ze laat zien dat het haar menens is; het gaat om mensen en samenleven.

Het is zichtbaar dat TBV Wonen op dit gebied aan het ontwikkelen en groeien is. Dat gaat gepaard met reflectieve vragen die ze in deze visitatie nadrukkelijk aan de orde wil stellen. Is ze op de goede weg, maakt ze in deze rol de juiste keuzes, hoe wordt ze als partner ervaren? Daarmee laat TBV Wonen zien dat ze haar rol wil invullen in samenspraak met haar omgeving en dat ze open staat voor feedback en verbetering. Zo hebben we haar in deze visitatie ervaren; leergierig en nieuwsgierig, open en onderzoekend en trots op wat ze realiseert. En, zoals een van de huurders het op z'n Tilburgs verwoordde: "Ze doen dur best".

Buiten de grenzen van het bezit

Als het gaat om beschikbaarheid van woningen ligt er in Tilburg een grote opgave en daarmee ook bij TBV Wonen. We hebben als visitatiecommissie gezien dat ze deze opgave serieus neemt. Ze heeft middelen om in de komende periode woningen toe te voegen en ze doet er alles aan om meer woningen te realiseren. Ze heeft de opgave strak in het vizier en werkt op veel verschillende en soms onconventionele manieren aan de realisatie. Met fietstochten in Tilburg om inbreidingsmogelijkheden te spotten en met het aantrekken van deskundigheid in de organisatie om anders naar gebiedsontwikkeling te kijken. En dat gaat over de grenzen van het bezit van TBV Wonen heen. Je kunt het zo gek niet bedenken of TBV Wonen doet het om de nieuwbouw vlot te trekken. Tot het schrijven van een omgevingsplan toe, wat eigenlijk werk van de gemeente is. Ze is een succesvolle bouwer en heeft grote projecten gerealiseerd zoals Quilt en High Lane en ze is voortvarend aan de slag gegaan met flexwoningen. Ze heeft in de afgelopen periode haar doelen op dit gebied op een haar na gerealiseerd. Op het onderwerp beschikbaarheid staat TBV Wonen heel stevig. In haar strategie laat ze een breed perspectief zien. In haar tactische uitwerking maakt ze heldere keuzes en is ze concreet. In de uitvoering is ze voortvarend en creatief. En bovenal realiseert ze waardevolle en mooie projecten. Dat ze daarin door partners als flexibel en uitnodigend gezien wordt en goed schakelt tussen het strategische en het tactische niveau versterkt dit beeld.

Doen, denken en leren

Het zijn 'doeners' bij TBV Wonen. Uit wát ze doen valt op te maken wat er in het hoofd en in het hart zit. Bij leefbaarheid bijvoorbeeld zien we veel betrokkenheid, nabijheid en drive. De wat abstractere woorden als 'verbinding' krijgen daar inhoud. Hierbij past dat TBV Wonen is begonnen met 'doen' en niet met een strak plan en kaders waarbinnen ze leefbaarheid vorm wil geven. Dat maakt dat medewerkers vanuit de praktijk en vanuit betrokkenheid met elkaar werkenderwijs ontwikkelen. En dat is heel krachtig. In het ondernemingsplan beschrijft ze waar ze wil staan op het gebied van leefbaarheid in 2026. Hoe ze dat wil bereiken, welke keuzes ze daarin maakt en waarom dat bijdraagt is nog niet uitgekristalliseerd. Ook niet in de afdelingsplannen. We zien veel en diverse activiteiten, TBV-ers leren en ontwikkelen met elkaar en er is ruimte om te doen wat nodig en goed is. En dat is in deze fase logisch en past bij de aanpak van TBV Wonen. Wat we minder zien is de vertaling van al die verschillende activiteiten in uitgangspunten of standaarden van werkwijzen (wat werkt en waarom) en een structuur om daarin met elkaar te verbeteren en keuzes te maken. We missen de tactische invulling van de strategie. Het moment is nu wel gekomen om daar meer lijn in aan te brengen zodat er keuzes kunnen worden gemaakt. Ook medewerkers geven aan dat ze daar behoefte aan hebben. Zeker in een opgave als leefbaarheid, waar je eigenlijk nooit genoeg doet, en bewoners en partners een groot beroep op je doen, is het belangrijk om focus te hebben en af te bakenen.

Er zijn veel momenten waarop serieus geëvalueerd wordt op de verschillende onderwerpen. Daarin laat TBV Wonen een groot lerend vermogen zien op (nieuwbouw-) projecten, activiteiten en beleving van bewoners. In High Lane bijvoorbeeld, een gemengd wonen project, is onderzocht wat de bevindingen van de bewoners zijn en wat er nodig is om de onderlinge verbindingen van bewoners te versterken. De resultaten worden breed gedeeld en besproken, intern en extern. Ook zien we dat TBV Wonen binnen High Lane haar rol werkenderwijs onderzoekt. Op basis van casuïstiek en de bespreking daarvan met de partners waarmee ze samenwerkt en ook intern scherpt ze haar rol aan.

Rolinvulling

De gemeente Tilburg en haar partners, hebben in de afgelopen jaren een stevig netwerk en structuur gebouwd om de leefbaarheid, zelfredzaamheid en be-

staanszekerheid voor haar inwoners te verbeteren. En ook hier zijn de opgaven voor TBV Wonen omvangrijk. Er zijn nogal wat buurten en wijken waar extra inspanningen nodig zijn. De samenwerking in Tilburg heeft heldere uitgangspunten als basis. En die verbinden de betrokken organisaties. Daarin is het nodig dat iedereen –en dus ook TBV Wonen– haar eigen rol en bijdrage bepaalt. De leer-en ontwikkelvraag van TBV Wonen in deze visitatie is onder andere gericht op reflectie op deze rolinvulling. Haar partners en collega-corporaties zien de ontwikkeling en toenemende bijdrage van TBV Wonen op dit gebied. Ze noemen haar onderscheidend op het gebied van gedegenheid en betrouwbaarheid. Voor alle partners geldt dat continuïteit, het er zijn bij overleggen en vraagstukken, van groot belang is. En dat laat TBV Wonen zien.

Tegelijk is er het appèl om meer te doen: de vraagstukken zijn groot en het is nooit genoeg. En dat vraagt van TBV Wonen om heldere keuzes te maken in wat zij het meest effectief kan inzetten om zo dicht mogelijk bij het strategische doel te komen. En dat zien we als commissie nog wat minder. Dat TBV Wonen dit kan, laat ze bij beschikbaarheid zien. De structuur en manier van denken die ze daar hanteert, met behulp van de beleidsachtbaan, kan ook behulpzaam zijn bij de keuzes die ze maakt op het gebied van samenwerking en haar bijdrage aan leefbaarheid, zelfredzaamheid en bestaanszekerheid. Het mooie van de achtbaan is dat de ervaringen en evaluatie weer een plek krijgen in aanpassingen van beleid en strategie. En dat dat nodig is horen we van medewerkers die actief zijn in de wijken en het idee hebben dat de beleidsmakers er niet veel van begrijpen. Door te werken met feedbackloops vergroot ze het lerende vermogen ook op thema's leefbaarheid en zelfredzaamheid.

Een aantal functies in de samenwerkingsverbanden binnen Tilburg is gemeenschappelijk gefinancierd zoals de bijdrage aan MOM (maatschappelijke ontwikkelingsmaatschappij). We zien dat bij een vraagstuk als beschikbaarheid die bundeling van expertise er minder is. Er is wel overleg, maar gezamenlijk menskracht en expertise delen op dit onderwerp gebeurt niet. Dat lijkt logisch vanwege de belangen, maar daarin de krachten meer bundelen kan voor de stad veel opleveren,

De organisaties waarmee TBV Wonen samenwerkt geven aan dat TBV Wonen in haar samenwerking een mooie stap vooruit heeft gezet. Ze wordt nadrukkelijk

uitgenodigd om daar mee door te gaan. Wat ook wordt genoemd is dat TBV Wonen in de samenwerkingsrelatie soms als functioneel en minder nabij wordt ervaren. De gemeente Tilburg moedigt TBV Wonen aan om een extra stap te zetten door meer 'innig' samen op te trekken, samen aan de lat te staan en door dik en dun op elkaar te kunnen rekenen.

De leervragen van TBV Wonen in deze visitatie hadden betrekking op de rolinvulling: doen we genoeg en doen we de goede dingen? Als visitatiecommissie herkennen we dat dit voor TBV Wonen een actuele en belangrijke vraag is. De opgaven zijn groot, er moeten keuzes gemaakt worden en het beheersen van de bedrijfslasten is nodig. En ook: 'doen' moet gaan leiden tot het 'beste doen'. Het is onmiskenbaar dat TBV Wonen een waardevolle ontwikkeling heeft doorgevoerd in haar betrokkenheid en inzet op de meer sociale vraagstukken in de wijken. En daarin heeft ze haar 'hart voor mensen' laten zien. Dat waarderen haar partners, dus in dat opzicht doet ze de dingen goed. De stap die ze kan zetten is onderzoeken of de dingen die ze doet de meest effectieve zijn. Wat werkt en waarom, en deze keuzes tactisch te onderbouwen in het licht van haar strategische doelen. Door de brug tussen doen en denken te versterken, kan TBV Wonen haar impact verder vergroten en rolvast blijven. En dan volgt vanzelf de vraag: is dat voldoende? Vanuit het perspectief van wat in de maatschappij nodig is, is het nooit genoeg. We hoorden in deze visitatie ook met regelmaat het appèl om meer te doen en die druk wordt groter omdat meer partners, zoals gemeenten, hun (financiële grenzen) bereiken. Omdat het nooit genoeg is en omdat partners hun grenzen bereiken is het noodzakelijker dat TBV Wonen kiest en haar grenzen aangeeft. Dit kan ze zelf doen, maar in de context van Tilburg is er veel voor te zeggen dat de partners met elkaar optrekken om te bepalen wie welke bijdrage levert en zo samen prioriteiten te stellen

Huurdersorganisatie

In de vorige visitatie was de relatie met de huurdersorganisatie HBO-TBV Wonen/Samen net hersteld en werd deze opnieuw opgebouwd. In de afgelopen periode zien we dat dit vruchten afgeworpen heeft. Zowel voor de huurdersorganisatie als voor TBV Wonen. Er is regelmatig en goed overleg, de huurdersorganisatie voelt zich goed geïnformeerd door TBV Wonen en ervaart de relatie als open. Er is ruimte om kritisch te zijn en de eigen belangen naar voren te brengen. In de toon waarmee ze dit naar voren bracht hebben we de oprechte

waardering voor TBV Wonen gehoord en alle leden noemen de samenwerking met TBV Wonen uitstekend. Als er één prestatie genoemd kan worden waar collega-corporaties van kunnen leren dan is het deze. Hoe TBV Wonen zorgvuldig en de tijd nemend heeft gebouwd aan kritische inbreng van huurders die het handelen van de corporatie aanscherpt. En dat compliment is zeker ook voor de huurdersorganisatie.

Focus

TBV Wonen werkt aan de realisatie van haar ondernemingsplan met jaarlijkse (afdelings-)doelen. In 2024 zijn dat ruim veertig doelen. Deels zijn dat concrete doelen en normen en deels zijn dat activiteiten. In het volgen van de voortgang is er daarom een grote hoeveelheid doelen en activiteiten volgend uit het ondernemingsplan gecombineerd met een rapportage over going-concern. Daarin is weinig focus aangebracht. Er wordt gerapporteerd over de voortgang van de activiteiten. Er wordt 'geteld' waar dat kan en 'verteld' waar dat nodig is. Daar waar meer 'verteld' wordt, zoals bij leefbaarheid en zelfredzaamheid, zien we dat er weinig terug wordt geredeneerd naar waar TBV Wonen staat ten opzichte van de ondernemingsdoelen. Zeker in deze opgaven, waar de maatschappelijke vraag altijd groter is dan de beschikbare middelen is het essentieel om keuzes expliciet te maken: wat draagt optimaal bij aan het realiseren van de strategische koers, en wat minder?

Het is niet helder wat de activiteiten bijdragen of dat er beter andere dingen gedaan kunnen worden. En dat maakt sturen en bijsturen moeilijk. Zeker in de situatie waar het nooit genoeg is wat je doet, is het nodig om scherp te hebben dat wat je doet het meeste bijdraagt aan wat je wilt bereiken. Bovendien helpt het medewerkers om in hun dagelijks werk keuzes te maken.

TBV Wonen kan aan kracht winnen door haar going-concern activiteiten, waar dat relevant is, structureel te relateren aan ondernemingsplandoelstellingen binnen afdelingen, op MT-niveau en in gesprekken met de RvC.

In de afgelopen periode zijn de bedrijfslasten van TBV Wonen gestegen. Dat is grotendeels een logisch gevolg van de strategische keuzes in het ondernemingsplan. Focus en een expliciete redenering waar mensen en middelen het meest effectief voor ingezet kunnen worden zijn nodig om resultaten te behalen en om de bedrijfslasten beter te beheersen.

Vervagende grenzen

TBV Wonen schrijft in de inleiding van het ondernemingsplan dat haar ultieme streven is dat het niet meer uitmaakt door welke organisatie je geholpen wordt en dat het mooi zou zijn als de grenzen van eigen organisatie(s) vervagen. In de visitatie is een aantal ideeën in die richting naar voren gekomen. Zoals de uitnodiging van een projectontwikkelaar om, veel eerder dan dat er bouwplannen zijn, met elkaar mogelijkheden te verkennen. De visitatiecommissie ziet ook mogelijkheden zoals het breder inzetten van de bijzondere expertise van conceptontwikkelaars en de projectontwerper.

We zien aan de ene kant een organisatie die hands-on samenwerkt en zich niet afvraagt of het wel of niet haar taak is, maar of het het doel dient. Aan de andere kant zien we ook dat ze afwegingen moet maken in waar ze rolvast wil zijn. 'Rolvast in tijden waarin grenzen vervagen' is daarmee zowel een zoektocht als een prestatie.

Aanmoedigingspunten

- Gebruik de sturing zoals die binnen vastgoed gehanteerd wordt ook voor de andere beleidsvelden: blijf redeneren vanuit strategie naar tactisch en operationeel niveau en terug. Verstevig het tactische niveau zodat de verbinding tussen doelen en operatie helder wordt. Gebruik daarbij het werkenderwijs leren om expliciet de redenering terug te maken naar de strategie: dragen de activiteiten zo optimaal mogelijk bij aan de strategie.
- Breng focus aan in de activiteiten die je op je neemt.
- Ontwikkel verder in de manier van samenwerken met partners, zodat er een mooie combinatie ontstaat van de voor TBV Wonen kenmerkende gedegenheid en betrouwbaarheid én verbondenheid en nabijheid.

► 5 Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?

In dit hoofdstuk zijn de prestaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven beschreven.

TBV Wonen is een corporatie met 9.464 verhuureenheden waarvan 8.532 DAEB-woningen en 932 niet-DAEB-woningen per 31-12-2024. Een deel van de woningen maakt deel uit van zorgvastgoed (677) en er zijn 264 onzelfstandige woningen. Het overgrote deel van het bezit ligt in de gemeente Tilburg. In de gemeente Oisterwijk heeft TBV Wonen 77 woningen in de kern Haaren. Dit zijn voornamelijk seniorenwoningen en zorgeenheden. Verder heeft ze nog 62 appartementen en 32 zorgeenheden in Helvoirt (gemeente Vught) en 11 koopgarantwoningen in Den Bosch. Deze woningen wil ze graag verkopen omdat ze in deze woningmarktregio niet ontwikkelt. De druk op de woningmarkt is enorm. Er is een grote vraag naar woningen en de wachttijden voor woningzoekenden lopen al jaren op. Zowel in Tilburg als Oisterwijk zetten de gemeenten en de corporaties in op een forse nieuwbouwinspanning om de beschikbaarheid van woningen te vergroten. De gemeenten en TBV Wonen hebben hun handtekening gezet onder de Regionale Woondeal waarin afspraken zijn gemaakt over versnelling van woningbouw. Naast nieuwbouw wordt er kritisch gekeken naar andere manieren om de kans op huisvesting van woningzoekenden te verbeteren. Bijvoorbeeld via tijdelijke woningen, aanpassing van de woonruimteverdeling en andere manieren om de woningvoorraad beter te benutten.

Een deel van de inwoners in beide gemeenten kan moeilijk rondkomen. Zij hebben niet mee kunnen profiteren van de economische groei en worden steeds meer aangetast in hun bestaanszekerheid. De huur is een belangrijke kostenpost voor juist deze groep. Om die reden is blijvende aandacht voor de betaalbaarheid van sociale huurwoningen en beheersing van woonlasten een belangrijk aandachtsveld voor de corporaties. Verduurzaming van woningen draagt bij aan lagere woonlasten. Zeker als de corporaties geen huurverhoging doorrekenen voor verduurzamingsmaatregelen. De corporaties hebben zich gecommitteerd aan de Nationale Prestatieafspraken van december 2024 waarin is vastgelegd dat alle corporatiewoningen verduurzaamd worden en in 2050 CO2-neutraal zijn. In een aantal wijken in Tilburg staat de leefbaarheid onder druk. Dit wordt onder andere veroorzaakt door een toename en instroom van kwetsbare bewoners en uitstroom van draagkrachtiger huishoudens. Enkele van deze wijken zijn onderdeel van het Nationaal Programma Leefbaarheid

en Veiligheid (NPLV). De opgave is hier om de veerkracht en diversiteit in deze wijken te versterken. Door de vergrijzing en extramuralisering wonen er steeds meer mensen in reguliere woningen die afhankelijk zijn van zorg en waarvoor problemen als vereenzaming en gebrek aan perspectief op de loer liggen. Gemeenten en corporaties werken samen aan woonconcepten en ontmoetingsplekken waar mensen naar elkaar omkijken, elkaar helpen en elkaar kunnen ontmoeten.

TBV Wonen heeft voor al deze opgaven haar strategie geformuleerd. In overleg is gekozen om de volgende drie opgaven in de visitatie te onderzoeken. Omdat dit, zoals ook blijkt uit de position paper, de onderwerpen zijn waar ze het meest van denkt te kunnen leren.

- Beschikbaarheid
- Zelfredzaamheid
- Leefbaarheid



Beschikbaarheid

1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

In de gemeente Tilburg is in het convenant Wonen 2020-2025 tussen de gemeente, de drie corporaties Tiwos, WonenBreburch en TBV Wonen en Stedelijk Bewoners Overleg Tilburg afgesproken dat er netto 1.500 sociale huurwoningen aan de voorraad moeten worden toegevoegd. Daarnaast worden er koopwoningen en vrije sector huurwoningen gebouwd. Deze opgave moet nagenoeg helemaal binnen de huidige contouren van de stad en de dorpen plaatsvinden. Er zijn geen uitbreidingswijken voorzien. Het streven is zo te bouwen dat alle wijken in Tilburg een goede mix van (sociale) huur- en koopwoningen kennen. Door de toenemende vergrijzing, meer kleine huishoudens en meer mensen die uitstromen uit voorzieningen, ligt de nadruk op het bouwen van kleinere woningen. Ook is de inzet om woningen te realiseren in complexen waar mensen elkaar kunnen steunen in het goed en zelfstandig wonen. De beperkte kansen van middeninkomens op de particuliere woningmarkt maken dat ook voor die groep extra huurwoningen nodig zijn. Voor mensen die met spoed een woning nodig hebben willen de partijen meer flexwoningen realiseren. Voor de periode 2025-2030 is

inmiddels een nieuw convenant afgesproken. De opgave is nog pregnanter geworden doordat de nieuwbouw de groei van de behoefte niet kan bijbenen. In de komende periode is een netto groei van 3.000 sociale huurwoningen en 300 woningen in de middenhuur nodig. In Oisterwijk is de ambitie om in de periode 2022-2026 minimaal 190 sociale huurwoningen toe te voegen om aan de groeiende vraag te voldoen. De uitvoering ligt bij de corporaties Leystromen, Woonveste en TBV Wonen. TBV Wonen heeft zich in haar Ondernemingsplan 2020-2025 ten doel gesteld 500 nieuwe sociale huurwoningen te bouwen. Daarbij richt ze zich op doorstroming voor ouderen en ze wil minimaal twee nieuwe, creatieve woonoplossingen realiseren voor senioren, spoedzoekers of starters. Met de andere corporaties wil ze vooral daar woningen toevoegen waar het ook een bijdrage levert aan de leefbaarheid van wijken. Voor de periode 2025-2030 ligt de lat fors hoger. Dan wil ze netto 790 woningen toevoegen. Met sloop- en verkoopplannen betekent dit dat ze 1.100 woningen wil bouwen. Om die te realiseren is TBV Wonen afgelopen jaren volop bezig geweest de 'pijplijn' te vullen. Dat zijn de plannen die in voorbereiding zijn. De realiteit leert dat de pijplijn voor minimaal 130% gevuld moet zijn (met harde en minder harde plannen) om in de realisatie tot de gewenste aantallen te komen.

2. Wat zijn de resultaten

In de periode 2020-2024 heeft TBV Wonen 449 woningen gebouwd. Een deel daarvan is gerealiseerd na sloop (Piusstate) zodat ze in totaal 303 woningen netto heeft toegevoegd. 68 flexwoningen (10 in Haaren en 58 in Tilburg) waren wel gereed in 2024, maar konden nog niet aangesloten worden op het elektriciteitsnetwerk waardoor ze pas maanden later in gebruik genomen kunnen worden. TBV Wonen heeft uitsluitend op binnenstedelijke locaties gebouwd. In 2022 is het project Quilt opgeleverd met 82 appartementen voor de doelgroepen senioren en jongeren. In het project is het woonconcept Kwilt gerealiseerd dat voorziet in een ontmoetingsruimte waarin activiteiten plaatsvinden. In het complex wonen mensen die naar elkaar omzien en samen bijdragen aan langer zelfstandig wonen. In High Lane zijn 150 appartementen gebouwd voor kleine huishoudens tot 45 jaar. Het is een gemengd wonen project waar 50 jongeren onder begeleiding wonen met als doel dat ze op termijn zelfstandig kunnen huren. Ook is er voor de bewoners een ontmoetingsruimte. De overige projecten betreffen appartementen en eengezinswoningen. Om te bevorderen dat senioren in een grote woning doorstromen naar een kleinere, passende woning, doet TBV Wonen mee met het initiatief 'Van Groot naar Beter'. Uit een evaluatie van het eerste jaar blijkt dit een succes. Er zijn bij de drie corporaties 43 senioren bemiddeld naar een passendere woning. De vervolgstap van verhuizingen leverde 85 woningen op.

De gemuteerde woningen zijn weer bezet door nieuwe, passender huishoudens. Om te zorgen dat de bouwstroom versnelt en de ambities voor de komende periode behaald worden, is TBV Wonen volop bezig plannen voor te bereiden. In totaal heeft ze nu ruim 650 woningen in de 'pijplijn' waarvan 425 in plannen waar een onherroepelijk bestemmingsplan voor is. Dit betekent dat ze nog op zoek is naar bouwcapaciteit voor zo'n 325 woningen. Om te versnellen heeft ze een plan opgezet om te komen tot meer capaciteit. Gebiedsontwikkelaars en een nieuw aangetrokken projectontwerper zijn samen op pad gegaan om nieuwe mogelijkheden te ontdekken. Dit leidt soms ook tot kansen die nog niet in het vizier van de gemeente zijn. In een acquisitieplan worden de kansen verder in kaart gebracht. Door hier actief mee bezig te zijn zit ze in een vroegtijdig stadium met de gemeente om tafel. Ringpark Zuid is hier een voorbeeld van. Ze heeft ook geïnvesteerd in het versnellen van de eigen interne processen. Zo is er een werkwijze met de RvC afgesproken waardoor plannen vroegtijdig besproken kunnen worden en de organisatie door kan, ook als de detaillering van de plannen nog niet af is. Door regelmatig het gesprek over risico's te hebben blijft iedereen scherp. Intern is het proces zo ingericht dat er snel geschakeld kan worden tussen de verschillende niveaus. Daardoor kunnen kansrijke ideeën vlot door de organisatie geloodst worden.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

De huurders waarderen de resultaten van TBV Wonen als 'goed'. TBV Wonen doet er duidelijk veel aan om zoveel mogelijk nieuw te bouwen. Ook is ze duidelijk actief voor verschillende doelgroepen zoals senioren en mensen met een beperking. Ze laat zien dat ze goede ideeën heeft en dat ze de samenwerking met andere partijen zoekt. Ook weet ze mensen goed mee te nemen in de plannen. Zo heeft ze uitgebreid gesproken met bewoners van Ringpark Zuid om hun behoeften en zorgen te horen bij de mogelijke herontwikkeling van het gebied en de woningen.

Gemeenten

De gemeente Tilburg waardeert de resultaten van TBV Wonen op het gebied van beschikbaarheid variërend van 'goed' tot 'uitstekend'. Dat TBV Wonen de afspraken over te bouwen woningen in de afgelopen jaren is nagekomen wordt gewaardeerd. Naar de mening van de gemeenten kan ze snel en gemakkelijk schakelen (behendig) doordat ze goede mensen op de juiste plek heeft. De aansluitingen met Enexis bleken vooral bij de flexwoningen vertragend. Omdat deze projecten relatief snel gerealiseerd zijn, kwam Enexis te laat in beeld. TBV Wonen laat ook zien dat ze oog heeft voor verschillende doelgroepen

al heeft ze van oudsher het stempel van vooral senioren als doelgroep. De nieuwbouwpoging is een stedelijke opgave waar gemeente en corporaties nauw met elkaar optrekken. Dat proces is intensief en daar zit TBV Wonen prima in. TBV Wonen laat zien dat ze actief is in het vullen van de pijplijn en neemt daarin ook initiatieven. Ringpark Zuid was geen plan als TBV Wonen er niet mee was gekomen. Hier komen ongeveer 300 extra woningen. De gemeente Oisterwijk is blij met TBV Wonen als partner. Ze laat zien dat ze in staat is flexibel in te springen op kansen. Hoewel er aanvankelijk in de portefeuillestrategie van TBV Wonen niet voorzien was in nieuwbouw in Haaren, heeft ze toch de handschoen opgepakt om in de komende jaren in te stappen in de bouw van enkele tientallen woningen in het centrum van het dorp. Ook heeft ze zonder lange procedures de 10 flexwoningen in Haaren ontwikkeld. Het contact met omwonenden heeft TBV Wonen goed gedaan. Minder te spreken is de gemeente over het afketsen van een deal tussen een projectontwikkelaar en de corporatie over een aandeel sociale huurwoningen. Betrokken partijen konden het niet eens worden over grondprijs. Al met al waardeert de gemeente de inzet van TBV Wonen als 'naar behoren' tot 'goed'.

Partners

Collega-corporaties, ontwikkelaars en Enexis waarderen de inzet van TBV Wonen ook als 'goed'. De corporaties trekken samen op om de beschikbaarheid te verbeteren, zowel in nieuwbouw als bij transformatie en het bevorderen van doorstroming wordt intensief samengewerkt. TBV Wonen heeft daar een loyale en actieve rol in. De ontwikkelaars zien mogelijkheden om de samenwerking te intensiveren. Zij hebben vaak grondposities en prioriteren afhankelijk van omstandigheden. Zij dagen TBV Wonen uit vaker de hulpvraag te stellen als zij op zoek zijn naar mogelijkheden. De goede samenwerking in Berkel Enschtot is als voorbeeld genoemd van de goede samenwerking die naar meer smaakt voor beide partijen. Daar is nog geen traditie in zoals dat onderling tussen de corporaties wél het geval is. Enexis is blij met de relatie met TBV Wonen en ziet mogelijkheden voor verbetering van de samenwerking bij toekomstige projecten door eerder op de hoogte gesteld te worden van plannen. Dit vraagt ook wat van de processen binnen Enexis zelf. Hier zou op strategisch niveau tussen gemeenten en partners overleg over moeten komen om stagnatie in de realisatie van de woningbouwopgave in de toekomst te voorkomen. Dit staat nog in de kinderschoenen.

4. TBV Wonen aan het woord

TBV Wonen is trots op wat ze afgelopen jaren gepresteerd heeft. Ze heeft van de drie Tilburgse corporaties de meeste woningen opgeleverd in de afgelopen

periode en ze is trots op de mooie en bijzondere projecten die zijn opgeleverd. Omwille van de toekomstige uitdagingen en ambities heeft ze de afgelopen jaren fors ingezet op het vullen van de pijplijn. Wat nog beter kan is het gesprek met Enexis op verschillende niveaus. Naast nieuwbouw doet TBV Wonen mee aan alle initiatieven die er zijn in Tilburg om de woningen effectiever te benutten. Een deel van de initiatieven bevindt zich nog in de ontwikkelfase (woning delen, hospitaverhuur, woning splitsen, friendswoningen). Ook het woonruimteverdeelsysteem is aangepast waardoor ook spoedzoekers en mensen zonder lange wachttijd een kans maken. Voor bijzondere projecten wordt gebruik gemaakt van gesprekken om te toetsen of de woningzoekende bijdraagt aan het concept van een complex (Quilt en High Lane). Kansen om de pijplijn meer te vullen en goedkoper te bouwen ziet TBV Wonen in het standaardiseren van bijvoorbeeld woonproducten en intensievere samenwerking met projectontwikkelaars.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervraag van TBV Wonen is:

Doet TBV Wonen de goede dingen om de beschikbaarheid van woningen te vergroten? Zijn er andere opties of partners om de enorme bouwopgave aan te pakken?

De belanghebbenden hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt.

- Ga op strategisch en tactisch niveau in een eerder stadium in gesprek met Enexis (samen met de gemeenten en andere corporaties) om te onderzoeken hoe de processen beter op elkaar afgestemd kunnen worden en je meer zekerheid hebt over tijdige aansluitingen.
- Kijk nog meer naar uitbreidingsmogelijkheden in bestaande gebouwen in de plint of optoppen.
- In de gemeente Oisterwijk: spring ook in als er in andere kernen dan Haaren kansen liggen voor nieuwbouw.
- Bouw nog meer voor jongeren, daar is de meest acute woningnood.
- Ga ook vaste relaties aan met projectontwikkelaars en trek meer samen op in het zoeken naar nieuwbouwmogelijkheden.

6. Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de resultaten van TBV Wonen voor de opgave Beschikbaarheid als 'goed'. TBV Wonen heeft de afgelopen jaren forse nieuwbouw gerealiseerd en laat zien dat ze daar echt voor gaat. Ze heeft mooie projecten ontwikkeld voor bijzondere doelgroepen. Ze heeft geïnvesteerd in de eigen organisatie, in haar processen en de relaties met belanghebbenden.

Ze heeft laten zien dat ze het proces van ontwikkelen goed in de vingers heeft en snel kan handelen en schakelen als zich kansen en ontwikkelingen voordoen. Daarbij schroomt ze niet om soms voorwerk te doen dat eigenlijk op het bordje van de gemeente ligt. De relaties met energieleverancier Enexis en projectontwikkelaars bieden nog kansen voor versnelling en nog effectiever vullen van de pijplijn.



Zelfredzaamheid

1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

TBV Wonen ziet, op basis van eigen analyses en gesprekken met huurders en partners, dat het aandeel bewoners met een ondersteuningsvraag groeit. Door de fusie in 2019 met zorgstichting 't Heem beschikt TBV Wonen over een relatief groot aantal zorgwoningen. In 2023 was ongeveer 33% van de huurders 65 jaar of ouder, een percentage dat naar verwachting de komende jaren verder zal stijgen. Ook ziet TBV Wonen een groei van andere doelgroepen die zelfstandig wonen met begeleiding of toezicht, zoals mensen met een GGZ-achtergrond of een licht verstandelijke beperking. TBV Wonen heeft een sterke betrokkenheid bij het verbinden van wonen, welzijn en zorg.

Een belangrijk uitgangspunt in de koers van TBV Wonen is het faciliteren van geluk: TBV Wonen streeft ernaar bij te dragen aan een betekenisvol en zelfstandig leven voor haar bewoners. Deze waarden vormen de basis voor hoe TBV Wonen haar maatschappelijke rol vormgeeft. De ambitie is om woonvormen en buurten zo te organiseren dat bewoners zo lang mogelijk zelfstandig kunnen leven, en tegelijk toegang hebben tot een sociaal netwerk en passende ondersteuning. TBV Wonen wil daarin haar maatschappelijke rol actief invullen, in samenwerking met bewoners, gemeente, zorg- en welzijnspartijen.

2. Wat zijn de resultaten

TBV Wonen heeft de afgelopen jaren ervaring opgedaan met het combineren van zelfstandig wonen, ondersteuning en ontmoeting. Een voorbeeld hiervan is het project Quilt, dat in 2022 werd opgeleverd met 82 appartementen voor senioren en een gemengde doelgroep van jongeren en ouderen. Hier is het woonconcept Kwilt ontwikkeld, met een ontmoetingsruimte, activiteiten van ContourdeTwern (welzijnsorganisatie) en De Wever (ouderenzorg), en een restaurant gerund door Prins Heerlijk (sociaal leerwerkbedrijf). In High

Lane realiseerde TBV Wonen 150 appartementen voor kleine huishoudens tot 45 jaar. Binnen dit project wonen 50 jongeren onder begeleiding van SIEM (zorgpartner), met als doel door te stromen naar zelfstandig huren. TBV Wonen stelt twee woningen beschikbaar als ontmoetingsruimte. Hier organiseren bewoners activiteiten ondersteund door een community builder. In Quilt wordt nauw samengewerkt met ContourdeTwern, en De Wever. Bewoners spelen hier zelf een actieve rol, bijvoorbeeld als beheerder van ontmoetingsruimten of als aanspreekpunt ('gangmakers') binnen het complex. Daarnaast wordt geëxperimenteerd met initiatieven waarbij bewoners en partners samen nieuwe vormen van ondersteuning ontwikkelen. Voorbeelden zijn samen tuinieren, koken of het inzetten van sociale functies als de buurtverbinder'. Ook wordt gewerkt aan het gezamenlijk uitwerken, organiseren en (mede)financieren van ontmoeting en activiteiten. Daarnaast maakt TBV Wonen gebruik van digitale platforms zoals apps, die bijdragen aan een verbonden woonomgeving. Buiten de genoemde projecten stimuleert TBV Wonen ontmoeting via ontmoetingsruimten in buurten en zichtbare aanwezigheid van medewerkers in de complexen. Dat draagt bij aan bereikbaarheid en vroegtijdige signalering van ondersteuningsvragen. De werkwijze van TBV Wonen leidt tot concrete bewonersinitiatieven en samenwerking met zorg- en welzijnspartners.

In de projecten wordt door TBV Wonen veel energie gestoken in zorgvuldige toewijzing op basis van motivatie en onderlinge betrokkenheid. Dat leidt ertoe dat bewoners elkaar actief ondersteunen en eenzaamheid wordt tegengegaan. TBV Wonen heeft ten behoeve van de ontwikkeling van woonconcepten twee conceptregisseurs aangetrokken. Zij borgen succesvolle werkwijzen en onderzoeken werkzame ingrediënten om initiatieven lokaal én elders toepasbaar te maken. Projecten zoals High Lane zijn geëvalueerd om gericht te leren en de werkwijzen verder te versterken.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

Huurders spreken hun waardering uit voor de resultaten van TBV Wonen op het gebied van zelfredzaamheid. Zij zijn positief over de laagdrempelige en open communicatie met TBV-medewerkers en waarderen de behaalde resultaten als 'goed'. Tegelijkertijd geven zij aan dat het belangrijk is bewoners zelf een rol te geven in het vormgeven van hun woonomgeving. Bijvoorbeeld bij de inrichting van de gemeenschappelijke ruimte van High Lane, zodat deze echt van hen worden. Ook benoemen zij dat het soms zoeken is hoe de taken in de ontmoetingsruimte onderling verdeeld zijn, zowel tussen bewoners onderling als in de samenwerking met TBV Wonen.

Gemeenten

De gemeente Tilburg herkent de koers van TBV Wonen als passend bij haar eigen inzet op de verbinding tussen wonen, welzijn en zorg. Gemeente Tilburg noemt TBV Wonen “zorgvuldig en vernieuwend”. Ze waardeert dat TBV Wonen initiatieven neemt in het ontwikkelen van nieuwe woonvormen, zoals Quilt, en dat de corporatie kwetsbare doelgroepen een plek weet te geven binnen het reguliere woningaanbod. De gemeente Tilburg benoemt specifiek de initiatiefrijke houding en betrokkenheid van TBV Wonen als positief, met name in projecten als High Lane. De selectie van bewoners, de innovatie van het concept en de zorgvuldigheid waarmee dit is uitgevoerd, worden door de gemeente als ‘goed’ beoordeeld. De gemeente ziet dat, mede door de groeiende maatschappelijke opgaven, verdieping van de samenwerking met TBV Wonen noodzakelijk is. Er is behoefte aan scherpere afspraken over financiën, rolverdeling en gezamenlijke inzet van alle partners.

De gemeente verwacht dat partners, waaronder TBV Wonen, actief met elkaar het gesprek aangaan over oplossingen om wonen, welzijn en ondersteuning ook in de toekomst gezamenlijk te borgen. Specifiek vraagt de gemeente aandacht voor het tijdig bespreken van het aflopen van tijdelijke financieringen, zodat samen naar duurzame alternatieven gezocht kan worden.

Partners

Zorg- en welzijnspartners noemen TBV Wonen een toegankelijke en betrokken partij met oog voor de mens. In projecten zoals Quilt en High Lane wordt de samenwerking als prettig en leerzaam ervaren. De inzet van TBV Wonen wordt door de partners gewaardeerd met ‘goed’, mede omdat TBV Wonen niet alleen vastgoed levert, maar ook actief meedenkt over het sociale functioneren van woonprojecten en haar pioniersrol daarin. Partners als MOM Tilburg, Siem en SMO Traverse (maatschappelijke opvang) spreken hun waardering uit voor de behaalde resultaten, de durf om te vernieuwen en de zorgvuldigheid waarmee bewoners worden betrokken. Zo is men positief over de wijze waarop in High Lane jongeren met een begeleidingsvraag worden geïntegreerd in een gemengd woonproject en in Quilt de samenwerking is gezocht met welzijns- en zorgorganisaties om ontmoeting en ondersteuning te organiseren. De partners geven aan dat deze manier van samenwerken hen stimuleert om ook binnen hun eigen organisaties vaker stil te staan bij wat goed werkt in de praktijk. Er is behoefte om de samenwerking met TBV Wonen verder te verdiepen door gezamenlijke experimenten en successen, zoals community building en gangmakers, breder te delen en structureel te verankeren in wijkteams en werkwijzen. Tegelijkertijd wordt benoemd dat de samenwerking op sommige

plekken nog persoonsafhankelijk is en dat meer structurele afspraken gewenst zijn om de continuïteit te waarborgen. Partners benadrukken dat het vastleggen van ervaringen en het gezamenlijk leren essentieel is om goede voorbeelden verder te brengen, met oog voor de lokale verschillen en dynamiek. Dit wordt door de betrokken partijen als een gedeelde verantwoordelijkheid gezien.

4. TBV Wonen aan het woord

De waardering vanuit medewerkers voor de resultaten TBV is overwegend ‘goed’. Medewerkers geven aan dat ze trots zijn op wat er al is bereikt, bijvoorbeeld in met Quilt en High Lane, waar zichtbaar wordt wat nabijheid, maatwerk en partnerschap kunnen opleveren voor bewoners. Ze waarderen vooral de durf om te experimenteren, de maatschappelijke gedrevenheid en de betrokkenheid van collega's. Eén medewerker gaf aan de resultaten op het gebied van zelfredzaamheid als ‘uitstekend’ te beoordelen, met name vanwege de lef en betrokkenheid in High Lane. Een ander waardeerde de resultaten als ‘naar behoren’, waarbij werd benadrukt dat de koers goed is, maar dat de uitvoering nog beter geborgd en gestructureerd kan worden.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervraag voor TBV Wonen was: Zijn we met onze uitwerking van het koersdocument wonen, welzijn en zorg op de goede weg om onze bijdrage aan deze opgave te leveren, en hebben we de juiste verbindingen met partners?

De aanwezigen in de dialoog hebben daarover de volgende opmerkingen gemaakt.

- Maak concreet welke elementen in Quilt en High Lane bijdragen aan succes, zodat ze breder toepasbaar worden in andere wijken en projecten.
- Organiseer structureel momenten van gezamenlijke reflectie met partners, zodat niet alleen de uitvoering centraal staat, maar ook het gezamenlijk leren en verbeteren.
- Leg samenwerkingsafspraken en werkwijzen tussen de samenwerkingspartners formeler vast zodat ze minder persoonsafhankelijk worden en ook bij personeelsswisselingen overeind blijven.
- Stimuleer kennisuitwisseling tussen afdelingen en wijkteams over wat werkt in het bevorderen van zelfredzaamheid, zodat goede voorbeelden organisatiebreed worden benut.
- Betrek partners als gemeenten en zorgorganisaties al vroegtijdig in de ontwikkelfase van projecten, zodat vanaf het begin gezamenlijke doelstellingen en verantwoordelijkheden worden afgestemd.

6. Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet dat TBV Wonen een hoge ambitie op het gebied van zelfredzaamheid heeft. Dit laat ze zien in de projecten High Lane en Quilt. TBV Wonen werkt actief samen aan maatschappelijke opgaven en weet partijen uit het wonen-, zorg- en welzijnsdomein actief te betrekken bij gezamenlijke initiatieven om zelfredzaamheid van mensen te bevorderen. Intern is er sprake van zichtbare inzet: medewerkers zijn aanwezig in de wijken en TBV Wonen experimenteert en evalueert actief om vanuit vastgoed verbindingen te leggen met het sociaal domein. De commissie ziet dat TBV Wonen actief reflecteert op projecten en leerprocessen stimuleert. Zowel intern als extern wordt erkend dat TBV Wonen openstaat voor ontwikkeling en zichzelf daarbij kritische vragen durft te stellen.

Tegelijkertijd merkt de commissie op dat het, gezien de hoge ambities van TBV Wonen, waardevol zou zijn om het expliciet vastleggen, delen en benutten van werkzame elementen verder te versterken. Aandacht voor structurele borging van werkwijzen en gezamenlijke regievoering met partners kunnen daarbij belangrijke bouwstenen vormen om de impact op zelfredzaamheid duurzaam te vergroten. Alles overziend waardeert de visitatiecommissie de prestaties van TBV Wonen op het thema zelfredzaamheid met het oordeel 'goed'.



Leefbaarheid

1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

Het bezit van TBV Wonen ligt in verschillende wijken in Tilburg, in de kern Haaren in Oisterwijk en in Helvoirt (gemeente Vught). Het accent op het gebied van leefbaarheid ligt in Tilburg. In een aantal van de wijken daar zijn de opgaven groot. Deze vragen bijzondere aandacht en enkele wijken zijn onderdeel van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid (NPLV). Dat betekent dat TBV Wonen meewerkt aan de ontwikkeling van deze programma's en samenwerkt volgens de uitgangspunten en afspraken die de betrokken organisaties met elkaar maken. Zo zijn er gezamenlijke waarden geformuleerd van waaruit de partijen werken. TBV Wonen spreekt zich in haar ondernemingsvisie expliciet uit over de samenwerking met anderen: wat haar betreft is het ultieme doel dat het voor bewoners niet meer merkbaar is welke organisatie wat voor ze doet. Naast deze stedelijke afspraken ziet TBV Wonen een eigen opgave in de aanpak van leefbaarheid. Ze werkt aan inclusiviteit en

diversiteit en ze zet vol in op aanwezigheid in de wijken. Ze werkt aan 'schoon, heel en veilig'. Aandacht, participatie en verschillende typen woningen zijn voor TBV Wonen de manieren om een goede leefbaarheid te realiseren. Om hier nog meer invulling aan te geven werkt ze met woonconcepten en doelgroepen die in een complex of wijk passend zijn.

2. Wat zijn de resultaten

TBV Wonen werkt mee aan de Intensieve Leefbaarheidsaanpak in Groenewoud, de gekantelde B-buurt in de Reeshof en het NPLV in NoordWest Tilburg. De gemeente, corporaties, maatschappelijke organisaties en ondernemers werken in deze initiatieven nauw samen. Zowel in de fysieke als in de sociale aanpak. TBV Wonen heeft financieel en inhoudelijk bijgedragen aan de gebiedsvisie voor Groenewoud en werkt daarin mee aan de uitvoering van het NPLV. Ze heeft haar inzet met de gebiedsteams en de sociaal projectleiders de afgelopen jaren verstevigd. Ze neemt initiatieven zoals het Huis van de Wijk in Oud Noord en organiseert portiekgesprekken, inloopspreekuren, en Straatpraat in de wijk. Ze neemt deel aan de Buurtregietafels en Dichtbijteams om met partners snel initiatief te nemen en te reageren op individuele signalen van bewoners. In de nieuwbouwplannen en met haar portefeuillestrategie geeft ze invulling aan het vergroten van diversiteit van bewoners in wijken en mogelijkheden tot sociale stijging. Ze benut, voor zover mogelijk, woningtoewijzing om de draagkracht van complexen en buurten te vergroten. Ongeveer 4% van haar DAEB-woningen wijst ze toe aan lage middeninkomens. Als onderdeel van leefbaarheid zet TBV Wonen in op sociaal verantwoord incasseren ter voorkoming van rechtszaken en huisuitzetting. In de afgelopen jaren is het aantal huisuitzettingen sterk gedaald. In het jaarverslag van 2024 staat dat er nog maar één ontruiming nodig was doordat de huurder geen hulp wilde. Een mooi voorbeeld van signaleren achter de voordeur is het project 'Geef smaak aan de Kruidenbuurt' als onderdeel van het renovatieproject. TBV Wonen is in de wijken en dorpen aanwezig met de eigen gebiedsteams en met de ogen en oren van de vakman uit het eigen onderhoudsbedrijf. Door te bouwen aan een goed netwerk met de partners heeft ze steeds meer zicht op wijken waar criminele en ondermijnende activiteiten plaatsvinden. Zo ontstaan meer mogelijkheden om deze aan te pakken. Verder zijn er steeds meer ontmoetingsruimtes en wijkkantoren waarmee TBV Wonen zichtbaar is in de wijk. De waardering die bewoners uitspreken is voor TBV Wonen een belangrijk resultaat. Als het gaat om meetbare prestaties zijn er positieve ontwikkelingen te zien in de ontwikkeling van veiligheid en overlast in de Kruidenbuurt en Groenewoud. Ook de Aedesbenchmark laat in vergelijking met de landelijke cijfers een

positief beeld zien op het gebied van leefbaarheid. Maar het overall beeld is veel diffuser. De toename van kwetsbare bewoners in bijna alle delen van het bezit van TBV Wonen maakt dat er van een structurele trend in de verbetering van de leefbaarheid nog geen sprake is.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

De huurdersorganisatie geeft aan dat TBV Wonen bij huurachterstanden nu veel sneller contact opneemt en dat dat leidt tot minder huisuitzettingen. In Oisterwijk is de rol van TBV Wonen op het gebied van leefbaarheid niet zo groot ziet zij, omdat de nood daar minder hoog is. Een vrijwilliger uit de Landbouwbuurth is blij met de bijdrage van TBV Wonen om een ontmoetingsruimte mogelijk te maken. Hier heeft TBV Wonen echt samen met bewoners opgetrokken. Huurders waarderen de resultaten als 'goed'.

Gemeente

TBV Wonen is present, letterlijk. Dat is ze in de Dichtbijteams en in de andere samenwerkingsverbanden. Het sociale incassobeleid van TBV Wonen ziet de gemeente als een mooi voorbeeld van een menselijke manier van benaderen. Ze is actief op casusniveau en neemt initiatieven om gezamenlijk op te trekken. Ze is proactief op het bestaanszekerheidsvraagstuk, creatief en menselijk. De gemeente merkt op dat bij overheidsmijders TBV Wonen een goede rol neemt: daar waar de gemeente deze mensen niet bereikt, lukt het TBV Wonen wel. De gemeente waardeert de resultaten van TBV Wonen als 'goed'. De gemeente vindt dat TBV Wonen iets meer kan terugkoppelen over de keuzes die ze maakt, bijvoorbeeld wel of niet uitzetten na signalering van woonfraude.

Partners

De partners geven bijna allemaal aan dat ze zien dat de aandacht voor leefbaarheid bij TBV Wonen enorm is toegenomen en dat waarderen ze. Een collega-corporatie geeft aan dat ze ziet dat TBV Wonen zich van stenen naar mensen heeft ontwikkeld en dat ze dat ook in de manier van samenwerken laat zien. Ze geven aan dat weloverwogen toewijzingsbeleid (door alle corporaties) bijdraagt aan leefbaarheid. De waardering van de resultaten is 'goed'. Alle partners onderschrijven dat de resultaten op leefbaarheid alleen in samenwerking worden gerealiseerd. Ze vinden het daarom lastig om precies aan te geven wat daaraan de bijdrage van TBV Wonen is. Een van de partners geeft aan dat TBV Wonen in ieder geval helpt om problemen op te lossen. Soms vraagt een situatie om uit je rol te stappen, TBV Wonen is eerder rolvast en daarmee wat minder flexibel dan anderen graag zouden zien.

4. TBV Wonen aan het woord

Bij leefbaarheid betrokken medewerkers van TBV Wonen geven aan dat ze veel verschillende dingen doen en dat ze veel vrijheid en ruimte voelen om te doen wat ze denken dat nodig en goed is. Ze missen doordachte kaders en zouden graag willen dat de beleidsmakers wat vaker komen kijken naar wat ze echt doen. Medewerkers geven aan dat belangen tussen woningtoewijzing en leefbaarheid soms tegenstrijdig zijn en dat de mogelijkheden om via toewijzing diversiteit in de wijken te vergroten beperkt zijn. Intern is er intensief overleg tussen verhuur en leefbaarheid omdat er steeds meer woningzoekenden zijn met een voorrangspositie, bijvoorbeeld omdat ze uitstromen uit een bijzondere opvang. Doel is om de nieuwe huurders zo te plaatsen dat ze goed kunnen landen in de buurt. Maar dat wordt steeds lastiger omdat het aantal kandidaten groot is en het aantal vrijkomende woningen beperkt. TBV Wonen zet steeds meer in op ontmoetingsruimtes op initiatief van bewoners. Vaak gaat het om kleine initiatieven die uitgroeien tot structurele plekken voor de wijk. Daarnaast focust ze op individuele casuïstiek omdat dat voor de mensen zelf vaak een groot effect heeft.

TBV Wonen waardeert haar resultaten op het gebied van leefbaarheid voornamelijk als 'goed' en op onderdelen 'naar behoren'. Er is behoefte aan meer eenduidigheid in de manier van werken en het leren van elkaar in wat het meeste bijdraagt en er meer wisselwerking kan zijn in uitvoering en beleid.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervraag van TBV Wonen tijdens de visitatie was: Doet TBV Wonen de goede dingen om de leefbaarheid in de wijken en dorpen te verbeteren? Heeft zij haar rol daarbij te smal of te breed ingevuld?

De aanwezigen in de dialoog hebben daarover de volgende opmerkingen gemaakt.

- Samenwerking met partners hangt nog veel af van persoonlijke contacten tussen de professionals. Het is nodig om betere afspraken te maken met elkaar over aanwezig zijn op momenten dat het minder goed gaat met bewoners.
- Wijken hebben stabiliteit nodig, zorg dat de rol niet te persoonsafhankelijk is.
- Er is een expliciete uitnodiging aan TBV Wonen om nog meer te doen. Zeker met een gemeente die ook (financiële) keuzes moet maken en de overtuiging dat de vraagstukken zo groot zijn dat het nooit genoeg zal zijn.
- Bij de gebiedsvisies kan TBV Wonen meer buiten het eigen vakgebied (expertise) en de eigen organisatie opereren en het organisatiebelang

- opzijzetten (dat geldt voor alle corporaties).
- Soms zijn competenties belangrijker dan wat precies je taak is.

6. Waardering visitatiecommissie

We weten dat het moeilijk is om kortere termijneffecten te meten van de inspanningen op het gebied van leefbaarheid. Alle partijen in Tilburg zijn ervan overtuigd dat samenwerken nodig is om op de langere termijn resultaten te behalen. Daar heeft TBV Wonen vol op ingezet. We hebben gezien en gehoord dat TBV Wonen in de afgelopen periode heeft bijgedragen aan de gezamenlijke programma's. Meer dan voorheen staat het sociale aspect van leefbaarheid bij TBV Wonen op het netvlies. Dat ze daarin gedegen is en afspraken nakomt maakt haar een goede partner. Ze is zoekend naar de samenhang van de verschillende activiteiten die ze doet. De doelen zijn vooral op langere termijn beschreven. Ze heeft weinig middellange termijn doelen waardoor de korte termijn resultaten maatgevend lijken te zijn. Ze heeft veel verschillende activiteiten en levert veel inspanningen. Ze laat weinig structuur zien in hoe ze weet of ze het goede doet en dat geeft medewerkers weinig kaders in de uitvoering.

Alles overziend waarderen we de prestaties met 'naar behoren'. Waarbij er in de afgelopen periode een ontwikkeling is van TBV Wonen op het gebied van leefbaarheid van vooral fysiek richting een meer samenhangende aanpak van fysiek én sociaal. We zien veel activiteiten, experimenten en diversiteit in de aanpak en dat past heel goed bij deze fase.

Voor een vervolgstap en het realiseren van resultaten is het nodig om meer van elkaar te leren en de tactische uitwerking te verstevigen. Dat geeft mensen in de uitvoering meer houvast in de dagelijkse keuzes.

Maatschappelijke waarde: conclusies en reflectie visitatiecommissie

TBV Wonen heeft op de opgaven beschikbaarheid en zelfredzaamheid 'goed' gepresteerd en op de opgave leefbaarheid 'naar behoren' gepresteerd volgens de waardering van methodiek 7.

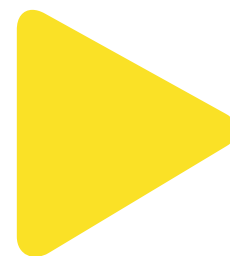
We constateren dat TBV Wonen op het gebied van beschikbaarheid levert wat ze zich voorneemt en dat de opgave die ze daarin heeft groot is. Ze zet zich op alle mogelijke manieren in om nog meer woningen beschikbaar te krijgen. Op het gebied van zelfredzaamheid heeft ze in de afgelopen periode twee aansprekende projecten gerealiseerd waarin ze resultaten boekt en een lerende en ontwikkelende rol laat zien. Op het gebied van leefbaarheid zijn de opgaven

ook groot en deze worden in afstemming met de Tilburgse partners ingevuld. TBV Wonen laat veel en veel verschillende activiteiten zien op dit onderwerp. De samenhang en de effectiviteit daarvan kan beter.

Alles overziend beoordelen we de maatschappelijke waarde van TBV Wonen daarom als 'goed', de geleverde resultaten staan in verhouding tot de maatschappelijk opgaven, met de hiervoor genoemde kanttekeningen.

Aandachtspunten

- Onderzoek of er ook op beschikbaarheid meer samengewerkt kan worden.
- Zorg voor houvast en verbetering van de effectiviteit in de uitvoering van leefbaarheid.
- Werk aan structurele borging van werkwijze en regievoering bij gemengd wonen projecten.





6 Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?



In dit hoofdstuk is de invloed beschreven die huurders, huurdersorganisatie en andere belanghebbenden ervaren op het beleid en de prestaties van TBV Wonen.

Belanghebbenden

DTBV Wonen werkt samen met een breed netwerk van belanghebbenden binnen haar werkgebied. De huurders worden vertegenwoordigd door HBO-TBV Wonen/Samen (huurdersorganisatie). Op gemeentelijk niveau heeft TBV Wonen intensieve samenwerkingsrelaties met de gemeenten Tilburg en Oisterwijk, waarmee prestatieafspraken zijn gemaakt. Binnen de stad Tilburg werkt TBV Wonen samen met collega-corporaties WonenBreborg en Tiwos. Gezamenlijk zetten zij zich in voor volkshuisvestelijke opgaven, onder meer via de Woonagenda Tilburg, het programma Van Groot naar Beter en gezamenlijke woningbouwinitiatieven. Voor de woonruimteverdeling maakt TBV Wonen deel uit van het regionale platform WoninginZicht, waarin corporaties in Midden-Brabant samenwerken aan de toewijzing van sociale huurwoningen. Op het gebied van maatschappelijke ondersteuning onderhoudt TBV Wonen nauwe banden met organisaties als MOM Tilburg, De Wever, SMO Traverse, SIEM, ContourdeTwern en Prins Heerlijk. Naast deze maatschappelijke partijen werkt TBV Wonen ook samen met projectontwikkelaars en beleggers en met Enaxis (beheerder van de energie-infrastructuur).

In Tilburg speelt TBV Wonen een rol in een stedelijke context met complexe maatschappelijke opgaven, zoals vergrijzing, woningtekort en toenemende sociale kwetsbaarheid. De samenwerkingsstructuren in de stad zijn stevig: partijen weten elkaar goed te vinden, werken met korte lijnen en delen een gevoel van urgentie. Deze intensieve samenwerking is volgens partners niet vanzelfsprekend in andere gemeenten.

In Oisterwijk werkt TBV Wonen binnen een andere context dan in Tilburg. De gemeente kent een meer dorpse setting en werkt samen met drie woningcorporaties: Woonveste, Leystromen en TBV Wonen. TBV Wonen is alleen actief in de kern Haaren, zoals onderling is afgesproken in de prestatieafspraken.

Huurders over samenwerking en invloed

HBO-TBV Wonen/Samen waardeert de samenwerking met TBV Wonen als 'uitstekend'. Zij ervaart een volwassen en gelijkwaardige relatie waarin haar inbreng serieus wordt genomen. De communicatie is open, transparant en zonder dubbele agenda's. Zoals de secretaris van HBO-TBV Wonen/Samen

verwoordt: "We zijn in de loop van de jaren ons professioneel gaan opstellen. De bestuurder heeft dat ook ingebracht – die professionaliteit kwam van beide kanten en ook van de medewerkers."

HBO-TBV Wonen/Samen geeft aan dat zij via structureel overleg daadwerkelijk invloed heeft op beleidskeuzes. Zo werd de huurdersorganisatie bij projecten zoals Ringpark Zuid in een vroeg stadium betrokken en ervaart zij dat TBV Wonen serieus met haar inbreng omgaat en waar mogelijk plannen daarop aanpast. Ook zijn huurders positief over de bereikbaarheid en responsiviteit van TBV-medewerkers in de wijk, en over de manier waarop bewoners worden betrokken bij initiatieven gericht op leefbaarheid en gemeenschapsvorming.

Gemeenten over samenwerking en invloed

De gemeenten Tilburg en Oisterwijk waarderen de samenwerking met TBV Wonen als 'goed'. Tilburg noemt TBV Wonen een solide en initiatiefrijke partner, die niet alleen afspraken nakomt maar ook actief nieuwe voorstellen doet (zoals Ringpark Zuid). Tilburg benadrukt dat vanwege de grote opgaven het nu essentieel is om de samenwerking structureel verder te verdiepen. Daarbij wijst de gemeente specifiek op het aflopen van tijdelijke financieringsstromen voor sociale ondersteuning. Ze verwacht dat TBV Wonen en andere partners hierover actief het gesprek aangaan om samen oplossingen te zoeken, zodat wonen, welzijn en ondersteuning ook op langere termijn geborgd blijven. Ze zou ook graag wat intenser met elkaar willen optrekken in lastige vraagstukken.

In Oisterwijk is de samenwerking eveneens positief. De gemeente waardeert de snelle realisatie van flexwoningen en nieuwe projecten zoals de toekomstige toevoeging van 40 woningen in Haaren. Tegelijkertijd vraagt de gemeente specifiek aandacht voor het nakomen van prestatieafspraken over de huisvesting van bijzondere doelgroepen, zoals statushouders, waarvoor de afgesproken aantallen door de drie woningcorporaties nog niet zijn gerealiseerd.

Partners over de samenwerking met TBV Wonen

De partners benadrukken dat TBV Wonen zich de afgelopen jaren zichtbaar heeft ontwikkeld in de cultuur van samenwerken. In de dialoogsessie merkte een vertegenwoordiger van Traverse op: "TBV is uitgegroeid tot een partner die niet alleen zichtbaar en betrokken is, maar ook actief mee ontwikkelt vanuit een gedeelde visie. Dat was enkele jaren geleden nog anders." De samenwerking met TBV Wonen wordt door partners overwegend als 'goed' gewaardeerd, waarbij sommigen de samenwerking zelfs als 'uitstekend' kwalificeren. Wat

partners in het bijzonder waarderen, is de betrouwbaarheid en gedegenheid van TBV Wonen. Afspraak is afspraak: wanneer TBV iets toezegt, komt zij die belofte ook na. Deze 'blauwe' basiscultuur – gericht op zorgvuldigheid, duidelijkheid en verantwoordelijkheid – wordt als een groot pluspunt ervaren in de samenwerking. TBV Wonen wordt omschreven als benaderbaar, toegankelijk en resultaatgericht. Op vragen komt altijd een concreet en zorgvuldig antwoord.

TBV Wonen over de samenwerking

Medewerkers van TBV Wonen typeren de samenwerking met maatschappelijke partners als 'goed'. Er is sprake van korte lijnen, wederzijds vertrouwen en gezamenlijke inzet op wijkniveau. Partners zoals MOM, SIEM, De Wever, SMO Traverse en ContourdeTwern worden als toegankelijk en oplossingsgericht ervaren. Tegelijkertijd signaleren medewerkers dat de samenwerking vaker structureel mag worden vastgelegd. Deze is nu nog regelmatig persoonsafhankelijk en minder geborgd op organisatieniveau. Ook wordt benoemd dat strategische afstemming, bijvoorbeeld over toekomstige projecten bij netcapaciteitsvraagstukken met Enexis, essentieel is om knelpunten te voorkomen.

Conclusie en reflectie visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van TBV Wonen als 'goed'. TBV Wonen onderhoudt langdurige en betekenisvolle relaties met haar omgeving. In Tilburg is sprake van een uitzonderlijk stevige en intensieve samenwerking tussen corporaties, maatschappelijke partners en gemeenten. Deze sterke stedelijke infrastructuur biedt een vruchtbare voedingsbodem waarin TBV Wonen actief en constructief samenwerkt. Vooral op het thema beschikbaarheid en zelfredzaamheid springt TBV Wonen eruit: partners spreken hier van intensieve samenwerking, met uitschieters richting het oordeel 'uitstekend'.

Opvallend is de beoordeling door de huurdersorganisatie HBO-TBV Wonen / Samen. De samenwerking wordt door hen gewaardeerd als 'uitstekend', een kwalificatie die de commissie weinig tegenkomt in visitaties. HBO-TBV Wonen / Samen prijst de openheid, transparantie en gelijkwaardigheid van de relatie en benadrukt dat TBV Wonen daadwerkelijk luistert en inbreng serieus neemt.

Tegelijkertijd ziet de commissie ruimte voor verdere verbetering. De samenwerking is op operationeel niveau sterk, maar nog niet overal strategisch structureel geborgd. Zeker gezien de groeiende maatschappelijke opgaven rond wonen, welzijn en zorg, vraagt de toekomst om een volgende stap: een

meer initiatiefrijke en gezamenlijke regievoering, structurele afspraken op strategisch niveau, en het expliciet en herhaalbaar maken van succesvolle samenwerkingsvormen.





7 Besturing: hoe doet de corporatie het?



Dit hoofdstuk richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties.

Strategievorming en sturing op prestaties

In de visitatieperiode heeft TBV Wonen gewerkt met twee ondernemingsplannen: “Thuis in wijk en dorp” beslaat de periode 2020-2023 en “Samen wonen waarmaken” heeft betrekking op de periode 2024-2026. Waar TBV Wonen voor staat, is niet gewijzigd: “We hebben hart voor onze bewoners en bieden hun een thuis. In het bijzonder aan bewoners die daar niet op eigen kracht in kunnen voorzien”. Deze missie is uitgewerkt in een aantal prioriteiten waarvan TBV Wonen formuleert waar ze aan het eind van de beleidsperiode wil staan en wat ze eraan doet om daar te komen. De thema’s zijn in beide ondernemingsplannen hetzelfde: betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid, zorgzaamheid/zelfredzaamheid en leefbaarheid. Voor de organisatie zelf zijn doelen en activiteiten geformuleerd op de thema’s betrokkenheid en slagvaardigheid.

Rond een aantal van de thema’s is het beleid verder uitgewerkt in aparte documenten die als kader dienen voor de organisatie. Zo is het thema beschikbaarheid vertaald in de portefeuillestrategie en op het thema zelfredzaamheid is het Koersdocument wonen, welzijn en zorg van toepassing. Verder is er op een aantal thema’s beleid verder uitgewerkt of onder constructie. Voor het thema leefbaarheid is geen beleid ontwikkeld. Daarvoor sluit ze aan bij het beleid dat in Tilburg is afgesproken.

In de begroting wordt jaarlijks beschreven wat TBV Wonen gaat doen op het gebied van de diverse thema’s. In de kaderbrief die jaarlijks voorafgaat aan de begroting wordt in grote lijnen weergegeven wat de jaarsnede omvat. Daarbij grijpt ze terug op de doelen uit het ondernemingsplan, aangevuld met actuele ontwikkelingen. Hierdoor is niet altijd meer te volgen hoe de koppeling is tussen de doelen in het ondernemingsplan en de doelen in de begroting. In de afdelingsplannen wordt vervolgens beschreven welke werkzaamheden afdelingen het komende jaar oppakken. Vervolgens wordt in de kwartaalrapportage (en in de bijlage Organisatiewerkplan) gevolgd of de doelen (feitelijk activiteiten) uit de begroting uitgevoerd worden. De voortgang van de activiteiten wordt gevolgd met stoplichtkleuren. Bij andere kleuren dan groen wordt (meestal) een toelichting gegeven. Deze methodiek van het benoemen van activiteiten en kleuren maken niet altijd duidelijk of en hoe de activiteiten bijdragen aan de doelen uit het ondernemingsplan. Zo zijn er op het gebied van leefbaarheid en zelfredzaamheid activiteiten gepland waarvan niet duidelijk is of de leefbaarheid en zelfredzaamheid daar het beste bij gebaat zijn. Zijn de wijken leefbaarder

geworden en dragen de activiteiten bij aan geluk? Dat wordt niet helder. De ontwikkeling van het vastgoed wordt nauwkeuriger gevolgd door per kwartaal inzicht te geven in de voortgang van projecten van nieuwbouw en groot onderhoud en verduurzaming. Per half jaar wordt de meerjareninvesteringsraming (MIR) geactualiseerd op basis van de actuele projecten en plannen.

De kwartaalrapportages zijn zeer omvangrijk en beschrijvend. TBV Wonen hanteert het adagium ‘tellen en vertellen’. Er wordt veel verteld in de lange kwartaalrapportages. Hierdoor is het moeilijk om te doorgronden hoe er nu gepresteerd wordt op de zaken die de hoogste prioriteit hebben. Er ontbreken kernindicatoren per thema die het mogelijk maken om kort, eenduidig en systematisch te rapporteren over voortgang richting strategische doelen. Going concern en de stoplichten op de activiteiten lijken twee losse dingen waardoor niet duidelijk wordt wat ‘going concern’ nu bijdraagt aan de doelen uit het ondernemingsplan. Hierdoor is het moeilijk te volgen of TBV Wonen nu op koers ligt voor het realiseren van het ondernemingsplan en is het lastig tussentijds bij te sturen.

In de jaarverslagen worden de prestaties van TBV Wonen per thema beschreven. In de tekst ligt geen relatie met de doelen uit het ondernemingsplan. Pas in de laatste paragraaf van een hoofdstuk wordt verwezen naar de relatie van de daarvoor beschreven prestaties met het ondernemingsplan en de prestatieafspraken. Daardoor lijkt het alsof de prestaties daar los van staan. Het Ondernemingsplan 2020-2023 is uitgebreid geëvalueerd. Per doelstelling is weergegeven hoe TBV Wonen heeft gepresteerd. Hieruit blijkt duidelijk welke activiteiten hebben bijgedragen aan het realiseren van de doelen. Deze evaluatie heeft gefungeerd als opmaat naar het volgende ondernemingsplan.

De RvC is betrokken en laat zien dat ze kritische vragen stelt bij het uitoefenen van toezicht op het bestuur en de organisatie. De RvC zoekt naar een beter periodiek inzicht (via bijvoorbeeld de kwartaalrapportages) in de werkzaamheden en de voortgang van de organisatie.

Besturing: conclusies en reflectie visitatiecommissie

TBV Wonen heeft een degelijke en goed uitgewerkte PDCA cyclus, de governance is goed op orde. Ze werkt met heldere en compacte ondernemingsplannen die zich goed lenen voor een gestructureerde en gefocuste voortgangsbewaking op het realiseren van de doelen. Gedurende de looptijd van het huidige ondernemingsplan vervaagt de relatie steeds meer waardoor het moeilijk

te volgen is wat er nu terecht komt van de doelen. Daarmee lijkt het ondernemingsplan minder sturend dan waar het voor bedoeld is. De visitatiecommissie mist op een aantal thema's de vertaling van strategische uitgangspunten naar tactische beleid. Dit betreft vooral het thema' leefbaarheid. Hierdoor lijken er veel losse initiatieven te zijn waarvan onduidelijk is wat deze activiteiten bijdragen aan het bereiken van de doelen en of dit nu de meest effectieve activiteiten zijn. Hierdoor is het lastig om vast te stellen of er voldoende focus is op de echt belangrijke bijdragen aan de doelen.

De eindevaluatie Ondernemingsplan 2020-2023 biedt goede handvatten om de kwartaalrapportages en het jaarverslag zodanig in te richten dat beter inzicht ontstaat in de mate waarin de organisatie op koers ligt en of bijsturing nodig is.





8 Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?



Dit hoofdstuk richt zich op de organisatorische en financiële randvoorwaarden voor maatschappelijk presteren.

Organisatiecapaciteit

TBV Wonen heeft de afgelopen jaren de nodige ontwikkelingen meegemaakt die van invloed zijn geweest op de organisatie. De verbouwing van het kantoorpand aan de Spoorlaan heeft een behoorlijke impact gehad op de medewerkers, evenals natuurlijk de corona-periode. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) 2022 laat een redelijke tevredenheid (7,4). Op het gebied van samenwerking waren de scores relatief laag. Volgens TBV Wonen komt dat omdat het onderzoek is uitgevoerd in periode dat het kantoor verbouwd werd en de organisatie gehuisvest was op verschillende locaties. De MTO-score is in 2023 een 7,8: een forse sprong in één jaar. Het vernieuwde gebouw heeft een positieve vibe opgeleverd en medewerkers zijn over het algemeen erg tevreden en betrokken bij hun werk. Ze waarderen TBV Wonen als een fijne werkgever. TBV Wonen heeft een relatief forse werkorganisatie met 120 fte eind 2024. Ze kiest bewust voor een eigen onderhoudsbedrijf. Zo staat ze dichtbij bewoners en de vakmensen zijn ogen en oren achter de voordeur. In de visitatieperiode is het personeelsbestand met 25% toegenomen. De uitbreiding past bij de keuzes die ze in haar ondernemingsplan maakt op verschillende thema's. Voorbeelden zijn extra complexbeheerders (meer inzet op leefbaarheid) en projectmanagers (meer projecten in nieuwbouw en renovatie), het aanstellen van conceptregisseurs (voor het ontwikkelen van nieuwe woonconcepten) en een projectontwerper (voor het ontwikkelen van plannen voor woningen), sociaal projectleiders en versterking van de inkoopcapaciteit. Tegelijk ziet ze dat ze daarmee ten opzichte van de sector uit de pas loopt en maakt ze analyses en onderneemt ze acties om de bedrijfslasten te beheersen, TBV Wonen trekt ook mensen aan die wat anders, wat nieuws toevoegen aan de organisatie: mensen uit de zorg en andere sectoren geven impulsen aan voor TBV Wonen minder vanzelfsprekende activiteiten op het gebied van leefbaarheid en zelfredzaamheid.

TBV Wonen investeert in haar medewerkers en voor haar medewerkers. Naast trainingen en bijeenkomsten gericht op samenwerken investeert ze in 'gemak': digitale middelen die het werk gemakkelijker en efficiënter maken en die huurders meer mogelijkheden geven zelf regie te nemen over de dienstverlening. De nieuwe systemen (Empire en Embrace) werken nog niet optimaal en nog niet iedereen kan er goed mee uit de voeten waardoor de efficiencywinst nog te wensen overlaat. Ontwikkelingen in de dienstverlening volgt ze nauwgezet en ze formuleert maatregelen (bijvoorbeeld verbetering van processen) waar dat nodig is als dat blijkt uit klanttevredenheidsonderzoeken.

Inzet financiële middelen

TBV Wonen is financieel gezond. De forse nieuwbouw- en verduurzamingsambities vragen forse investeringen. Uit de meerjarenbegroting blijkt dat ze in staat is de voorgenomen investeringen op een verantwoorde manier te dragen. Alleen de ICR-waarde komt rond 2032 in de buurt van haar eigen gehanteerde signaleringswaarde van 1,6 (norm van het WSW is 1,4). Deze eigen 'vluchtstrook' hanteert TBV Wonen om vroegtijdig te kunnen anticiperen op eventuele tegenvallers. Bij nieuwbouwprojecten wordt strak gekeken naar de mate waarin de investering rendement oplevert. De eigen norm voor het rendement wordt niet altijd gehaald. Als dat volkshuisvestelijk wenselijk is, neemt TBV Wonen genoegen met een lager rendement. Dit is altijd een breed gedragen afweging. Er zijn zorgen over de hoogte van de bedrijfslasten. In de Aedes-benchmark scoort TBV Wonen een C. Begin 2025 heeft ze een plan opgesteld om tot verlaging van deze bedrijfslasten te komen. Naast een zuiverder toerekening van kosten aan wonen en verhuur (waardoor deze niet meer onder de bedrijfskosten vallen) wordt kritisch gekeken naar de redenen van de omvang van de formatie. Hier lijkt winst te behalen door het efficiënter inrichten én uitvoeren van bedrijfsprocessen en beter gebruik te maken van digitale middelen. Ze lijkt daar serieus mee aan de slag, maar de effecten zijn nog niet zichtbaar.

Maatschappelijke capaciteit: conclusies en reflectie visitatiecommissie

De visitatiecommissie constateert dat TBV Wonen zich bewust versterkt op die vakgebieden waar ze hoge ambities heeft. Daarbij trekt ze ook mensen aan die iets bijzonders toevoegen aan de organisatie. Een toename van 25% is desondanks fors. De commissie vraagt zich af of focus op een aantal vakgebieden (bijvoorbeeld leefbaarheid) kan helpen in de beheersing van de groei. Daarnaast lijken er mogelijkheden om efficiënter te werken door te sturen op verbetering van processen, goed gebruik van systemen en digitale ondersteuning en wellicht meer standaardisering. TBV Wonen heeft een goed beeld van haar financiële mogelijkheden en laat zien daar strak op te sturen. De strengere normen die ze zichzelf oplegt ziet ze als signaleringswaarden. Deze belemmeren niet om de beschikbare middelen in te zetten binnen de normen van het WSW. De acties om de bedrijfskosten te verminderen juicht de commissie toe. Hierdoor komen er nog meer middelen beschikbaar voor inzet ten behoeve van huidige en toekomstige huurders.



► 9 Verantwoording visitatie

Wie gesproken

In het kader van de visitatie hebben de volgende personen deelgenomen aan de gesprekken en dialogen.

Extern	Naam	Organisatie	Functie	Intern	Naam	Functie
	Brahim Akdimi	HBO-TBV Wonen/Samen	Lid		Karin Doms	RvC, voorzitter
	Erik Baak	HBO-TBV Wonen/Samen	Voorzitter		Jacqueline van Ginneken	RvC, , voorzitter remuneratiecommissie
	Amber Binders	HBO-TBV Wonen/Samen	Lid		Aart Jooren	RvC, voorzitter vastgoed- en auditcommissie
	Mieke van Drunen	HBO-TBV Wonen/Samen	Penningmeester		Geneviève Loos	RvC, lid
	Jan van Gestel	HBO-TBV Wonen/Samen	Secretaris		John Verhoeven	RvC, lid audit- en vastgoedcommissie
	Robert van Gestel	HBO-TBV Wonen/Samen	Lid		Paul Kouijzer	Directeur-bestuurder
	Ger Heerdink	HBO-TBV Wonen/Samen	Lid		Marion van Beurden	Manager Omgeving & Sturing
	Ton Schollen	HBO-TBV Wonen/Samen	Lid		Bas van Bostel	Leefbaarheidsconsulent Noord
	Ralph van den Boom	Huurder	Vrijwilliger Fokkerhof		Sabine van Bostel	Gebiedsontwikkelaar West
	Eric Logister	Gemeente Oisterwijk	Wethouder		Anouk van den Dries	Complexbeheerder Zuid
	Rik Numan	Gemeente Oisterwijk	Beleidsmedewerker Wonen		Dorothee Eras	Concept regisseur
	Cora Alfonso	Gemeente Tilburg	Procesmanager afdeling ruimte		Bianca van Esch	Sociaal projectleider
	Katrien van Gils	Gemeente Tilburg	Beleidsadviseur Wonen		Jeroen Goossens	Wijkbeheerder Noord
	Inge van Hal	Gemeente Tilburg	Toeziethouder leefbaarheid en ondermijning		Dennis van Gorp	Leefbaarheidsconsulent Zuid
	Marcel Hermans	Gemeente Tilburg	Programmamanager Stedelijke ontwikkeling		Bas de Graaf	Projectmanager nieuwbouw en renovatie
	Bas van der Pol	Gemeente Tilburg	Wethouder		Marije Hop	Concept regisseur
	Anthony van de Put	Gemeente Tilburg	Toeziethouder leefbaarheid en ondermijning		Laura van Kappel	Projectontwerper
	Frans Swinkels	Gemeente Tilburg	Lid van concerndirectie		Bart de Laat	Gebiedsontwikkelaar
	Jeroen Vermetten	Gemeente Tilburg	Wijkregisseur Zuid-ILA		Frank Metsemakers	Manager Vastgoedsservice
	Ingrid de Gooijer	WonenBreburch	Programmamanager wonen-welzijn-zorg		Paul de Nijs	Wijkbeheerder Zuid
	Hans Pars	WonenBreburch	Bestuursvoorzitter		Marie-Louise Oomen	Directiesecretaresse
	Caroline Timmermans	WonenBreburch	Bestuurder		Monique Ophorst	Gebiedsontwikkelaar Oost
	Judith van Enckevort	Tiwos	Gebiedsstrateg Tiwos		Wilma van Pinxteren	BestuursCcontroller
	Joyce Wetzels	Enexis	Relatiemanager Grootzakelijk		Jolanda Scheffers	Manager Woonservice
	Clemens Hoedjes	Heijmans Vastgoed	Directeur		Elly van Velthoven	Verhuurconsulent
	Herbert Coopmans	Amvest	Projectdirecteur		Jasper van der Wal	Gebiedsontwikkelaar Zuid
	Marcel van der Priem	De Wever	Raad van bestuur		Esther van Westen	Communicatieadviseur
	Dick Sier	Stichting Buitengewoon leren & werken Prins Heerlijk Tilburg	Teamleider zorg en dienstverlening		Rob van der Westen	Projectleider nieuwbouw en renovatie
	Ralf Embrechts	MOM	Directeur		Sannie Willemse	Beleidsadviseur Wonen
	Carina Kruijsse	SMO Traverse (lid SIEM)	Bestuurder		Ronnie Zwaans	Senior vakman
	Hein van den Hurk	Stichting Het Werkt (Lid SIEM)	Directeur			
	Peggy Verheijen	SIEM High Lane	Teamlid			
	Karin Smeets	NPLV	Strategisch adviseur			
	Lucas Vlasblom	Woning in Zicht	Medewerker			

Wat gelezen

Bij een gefocuste scope van de visitatie hoort ook een selectie van documenten.

We hebben ter beschikking gehad de algemene documenten zoals het ondernemingsplan, beleidsdocumenten, jaarplannen, begrotingen, jaarverslagen, kwartaalrapportages, prestatieafspraken en woonvisies, verslagen van het bestuurlijk overleggen in de gemeenten (voor zover aanwezig), verslagen van het overleg met de huurdersorganisatie, Aedes-benchmark, oordelen Aw en WSW, RvC- verslagen en zelfevaluaties.

Daarnaast documenten per opgave over de ambities, voortgang en prestaties, netwerken, overleggen met belanghebbenden, en documenten voor investeringsbeslissingen.

Onafhankelijkheidsverklaring

Zowel Pentascope als de visitatoren voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria van SVWN. De verklaringen zijn opgenomen in het projectdossier.

Waardering in visitatiemethodiek 7

De waardering van de maatschappelijke waarde en de maatschappelijke verankering is gedaan aan de hand van de volgende indeling.

Maatschappelijke waarde

- De corporatie presteert uitstekend, de corporatie spant zich aantoonbaar maximaal in om maatschappelijke resultaten te leveren waarde en zo maatschappelijke waarde toe te voegen; de visitatiecommissie ziet in de manier waarop de corporatie dit aanpakt op één of meer terreinen een voorbeeld voor andere corporaties;
- De corporatie presteert goed, de geleverde resultaten zijn beter dan de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet wel verbeterpunten en benoemt deze;
- De corporatie presteert naar behoren, de geleverde resultaten zijn in verhouding tot de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De prestaties van de corporaties zijn voor verbetering vatbaar, niet op alle opgaven is de corporatie in staat (gebleken) om de gewenste resultaten te leveren; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ruimte ligt;

- De corporatie presteert onvoldoende, de resultaten van de corporatie zijn op nagenoeg alle terreinen niet in verhouding tot de opgaven; de visitatiecommissie benoemt op welke gebieden urgent actie gewenst is.

Maatschappelijke verankering

- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als uitstekend, er is sprake van een voorbeeldige samenwerking en wederkerige invloed op beleid en handelen, dit wordt door alle betrokkenen ook zo beleefd en gewaardeerd; de visitatiecommissie ziet in de manier van samenwerken een voorbeeld voor andere corporaties;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is goed; er is sprake van een robuuste samenwerking en de corporatie laat stakeholders invloed hebben op haar beleid en er is sprake van een mate van wederkerigheid; de visitatiecommissie ziet wel enige ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is naar behoren, de samenwerking verloopt in het algemeen goed en de corporatie laat zien beïnvloedbaar te zijn; in het algemeen waarderen de betrokkenen de manier van samenwerking als voldoende; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is voor verbetering vatbaar, de samenwerking verloopt met enige regelmaat moeizaam en de corporatie is beperkt beïnvloedbaar; betrokkenen zijn kritisch over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ligt;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als onvoldoende, de samenwerking verloopt moeizaam en de corporatie opereert solistisch; betrokkenen uiten zich negatief over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie benoemt waar urgent actie gewenst is

Uit: Mail SVWN over aangepaste waardering, d.d. 25-1-2024



► 10 Bestuurlijke reactie TBV Wonen

We hebben als TBV Wonen de visitatie ingezet vanuit een leerbehoefte. Een behoefte om te reflecteren op de periode 2021 – 2024 met een blik vooruit op de koers uit ons Ondernemingsplan 2024 – 2026 ‘Samen Wonen Waarmaken’. We zijn blij dat de visitatiecommissie TBV Wonen daadwerkelijk heeft ervaren als leergierig, open en onderzoekend.

In de afgelopen vier jaar hebben we hard gewerkt aan het versterken van de inzet op leefbaarheid en zorgzaamheid, in aanvulling op onze onverminderde inzet op beschikbaarheid en betaalbaarheid. Een mooie opsteker voor ons is dat onze partners deze extra inzet herkennen en waarderen. Deze visitatie laat ons zien dat onze interne inzet en onze identiteit overeenkomt met ons externe imago. We zien de resultaten uit deze visitatie dan ook als een bevestiging dat we met onze koers ‘Samen Wonen Waarmaken’ op de goede weg zijn. Dat houden we graag vast in de komende jaren.

Trots zijn we op de waardering ‘goed’ voor onze maatschappelijke prestaties en ‘goed’ voor onze maatschappelijke verankering. Een waardering die gelijkluidend is bij onze medewerkers en onze partners. En minstens zo blij zijn we met de positieve ervaring van de samenwerking met TBV Wonen bij zowel bewoners als partners. Vooral de zeer positieve samenwerking met onze huurdersorganisatie koesteren we.

Uiteraard beseffen we ook dat er ruimte is voor verbetering. We herkennen de aandachtspunten en aanbevelingen die visitatiecommissie benoemt en gaan daarmee aan de slag. Zo gaan we in de komende periode:

- Het tactisch niveau versterken zodat de verbinding tussen onze doelen en ons dagelijks handelen helder wordt en beter samenhang en focus wordt gebracht, met name op het gebied van leefbaarheid;
- Verder samenwerken met onze partners door gezamenlijke regievoering, het maken van structurele afspraken en het herhaalbaar maken van succesvolle samenwerkingsvormen;
- Ons verder actief inzetten op het verminderen van de bedrijfskosten.

We zijn blij dat we nog steeds gewaardeerd worden als zakelijk, gedegen en betrouwbaar en dat we daarbovenop nu ook gezien worden als mensgericht en innovatief. Deze visitatie laat ons zien dat onze identiteit overeenkomt met ons externe imago. We zijn dankbaar voor onze medewerkers als dragers van deze

waarden. Zij zetten zich dagelijks in voor de bewoners en woningzoekenden, voor de volkshuisvesting in het algemeen. Ze doen dat in samenwerking met onze partners. We bedanken graag iedereen die bij de visitatie betrokken was. Dank voor alle openheid, waardevolle input en goede gesprekken. Daarop kunnen we samen met onze partners verder bouwen om samen wonen waar te maken.

Paul Kouijzer
Directeur bestuurder TBV Wonen

Karin Doms
Voorzitter RvC TBV Wonen

Maatschappelijke reactie HBO TBV Wonen/Samen

TBV Wonen heeft zich de afgelopen jaren steeds meer laten zien als een corporatie die oog heeft voor haar huurders en het sociale aspect en op maat reageren hoog in het vaandel heeft staan.

Dat op deze punten veel progressie is geboekt is lovenswaardig.

Tegelijkertijd is er nog steeds winst te behalen en verwachten we dat hier ook blijvend aandacht voor zal zijn.

We worden als huurdersvertegenwoordiging zeer serieus genomen door TBV Wonen, niet alleen door het management maar door de gehele corporatie.

We werken op basis van gelijkheid samen in een consensus model waarbij we wederzijds toch kritisch kunnen zijn.

Wij kunnen uitstekend samenwerken met TBV Wonen en gaan er vanuit dat we deze samenwerking ook de komende jaren kunnen aan houden en wellicht nog kunnen versterken.

Jan van Gestel
Secretaris

Erik Baak
Voorzitter

