

Maatschappelijke Visitatie Triada

Opdrachtgever: Woonstichting Triada

Rotterdam, 17 december 2015



Maatschappelijke Visitatie Triada

Visitatieperiode 2011 tot en met 2014

Opdrachtgever: Woonstichting Triada

Christine Oude Veldhuis
Rob Out
Maaïke Zwart

Rotterdam, 17 december 2015

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het OV-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Beoordeling maatschappelijke prestaties	8
Recensie	8
Scorekaart	11
Samenvatting en beoordeling	12
1 Profielschets	14
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	18
2.1 Inleiding	19
2.2 Opgaven	19
2.3 Prestaties in het licht van de opgaven	23
2.4 Ambities	29
2.5 Ambities in relatie tot de opgaven	30
2.6 Beoordeling	32
3 Presteren volgens Belanghebbenden	33
3.1 Inleiding	34
3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	34
3.3 Beoordeling	34
3.4 Boodschap	38
4 Presteren naar Vermogen	41
4.1 Inleiding	42
4.2 Financiële continuïteit	42
4.3 Doelmatigheid	45
4.4 Vermogensinzet	47
4.5 Beoordeling	48
5 Presteren ten aanzien van Governance	49
5.1 Inleiding	50
5.2 Besturing	50
5.3 Intern toezicht	53
5.4 Externe legitimering en verantwoording	58
5.5 Beoordeling	60
Bijlagen	61
Bijlage 1: Position Paper	62
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	66
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	68
Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	69
Bijlage 5: CV's van de visitatoren	71
Bijlage 6: Bronnenlijst	76
Bijlage 7: Presteren naar Opgaven	77
Bijlage 8: Tabel financiële kengetallen behorende bij paragraaf 4.2.1	102

Voorwoord

Het visitatiestelsel

De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Presteren ten aanzien van Governance.



In de recensie wordt een reflectie van de commissie gegeven op de corporatie. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en deze ook goed doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, missie, ambities en context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichtende rapportage.

Aan het begin van de visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren. Aan het einde van de visitatie formuleert de corporatie, conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

Aanpak van Ecorys

Triada heeft Ecorys in 2015 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode september tot en met december 2015. De visitatie kijkt terug op de jaren 2011 tot en met 2014. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Christine Oude Veldhuis, Rob Out, Maaïke Zwart. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	september	oktober	november	december
Deskresearch				
Startbijeenkomst				
Interne interviews				
Belanghebbenden				
Concept rapport				
Interne bespreking				
Eindpresentatie				
Eindrapport				

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend. De prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	Meer dan +35%
9	Zeer goed. De prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed. De prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende. De prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
6	Voldoende. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
5	Onvoldoende. De prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende. De prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende. De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
2	Slecht. Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht. Er is geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10, waarbij onderstaande meetschaal van kracht is. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dit is het ijkpunt en levert het cijfer 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

Cijfer	Prestatie
10	Uitmuntend
9	Zeer goed
8	Goed
7	Ruim voldoende
6	Voldoende
5	Onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
3	Zeer onvoldoende
2	Slecht
1	Zeer slecht

Leeswijzer

Deel 1 omvat de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting.

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Triada.

Deel 3 bevat de bijlagen bij het rapport:

1. Position Paper;
2. Bestuurlijke reactie;
3. Betrokken personen (intern en extern);
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
5. Cv's van de visitatoren;
6. Bronnenlijst;
7. Uitwerking Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie. Met name is dank verschuldigd aan Sander Wiggers de Vries die als contactpersoon van Triada met betrekking tot de maatschappelijke visitatie heeft gefungeerd.

Beoordeling maatschappelijke prestaties

Recensie

In de recensie geeft de visitatiecommissie -na afronding van de werkzaamheden en het geheel overziende- een reflectie op het maatschappelijk presteren van de corporatie. De recensie legt de verbinding tussen de verschillende lijnen waarlangs naar het maatschappelijk presteren is gekeken. De visitatiecommissie geeft in de recensie haar visie op de sterke punten en het verbeterpotentieel weer. De nu voorliggende visitatie heeft betrekking op de periode 2011 tot en met 2014.

Focus op kwaliteit en klant

Het werkgebied van Triada omvat de gemeenten Epe, Hattem en Heerde. Triada is daar de enige reguliere corporatie. Het bezit van circa 7.100 verhuureenheden bestaat overwegend uit eengezinswoningen die veelal gebouwd zijn in de jaren '60 en '70. De woningen zijn kwalitatief in goede staat en hebben een daarbij passend huurniveau, dat echter in absolute euro's hoger uitvalt dan het gemiddelde van vergelijkbare corporaties¹. Indien echter wordt gekeken naar de maximaal haalbare huur, dan is het bezit met name in de DAEB-categorie zeer redelijk geprijsd. Ook het aandeel duurdere huurwoningen in het bezit is in vergelijking met referentiecorporaties en het landelijk beeld relatief groot.

Triada profileert zich als een maatschappelijke vastgoedondernemer. Tot voor kort hoorde daar een brede taakopvatting bij. Er werd een relatief grote nieuwbouwproductie gerealiseerd, die ook woningen voor middeninkomens en maatschappelijk vastgoed omvatte. Voor vastgoedprojecten werden veelal BV's opgericht, hetgeen het – tot voor kort - grote aantal verbindingen verklaart.

De corporatiesector is in de visitatieperiode onderhevig geweest aan sterk wijzigend (Rijks-) beleid. Triada stelt zich kritisch op in relatie tot dit beleid omdat zij in beginsel een bredere taakopvatting in haar werkgebied nodig vindt. Toch heeft zij haar denken en doen in lijn gebracht met de veranderingen in de context. In de visitatieperiode is echter toch onder invloed van veranderingen in de wet- en regelgeving de focus op de kerntaak versterkt. De kwaliteit van het bestaande bezit en de klant blijven voor Triada centraal staan. Het aantal verbindingen is afgebouwd. Deze sterkere focus is goed zichtbaar in de achtereenvolgende ondernemersplannen en in het position paper dat als bijlage aan dit visitatierapport is gehecht. Triada reageert daarmee op de veranderde politieke en maatschappelijke realiteit. Aan de omslag zijn uitgebreide interne en externe discussies vooraf gegaan. Men ervoer onduidelijkheid in de politieke en maatschappelijke context en het opstellen van een nieuwe ondernemingsplan heeft relatief lang geduurd. Het vorige liep af in 2011, is verlengd met een jaar en feitelijk nog een jaar doorgelopen. In 2014 werd het nieuwe ondernemingsplan van kracht.

Terugblik vorige visitatie

De vorige visitatie dateert van 2011 en had betrekking op de periode 2007 tot en met 2010. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de methodiek 4.0. De beoordelingen waren op alle aspecten ruim voldoende en varieerden tussen 6,7 en 7,3. Als specifieke aandachtspunten werden in 2011 met name benoemd de beleidscyclus, de doelmatigheid van de organisatie en de kwaliteit van de relatie met belanghebbenden. In de bestuurlijke reactie heeft Triada aangegeven met deze punten aan de slag te zullen gaan.

¹ Triada behoort tot de CFV referentiegroep corporaties met een 'gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen'

Met name de kwaliteit en de integraliteit van de beleidscyclus zijn in de afgelopen jaren zichtbaar verbeterd. Er zijn meer onderwerpen in beleid gevat (met name op financiële thema's), de doelstellingen zijn concreter geformuleerd en de monitoring van de voortgang op de eigen doelstellingen is inzichtelijker en transparanter geworden. Ook de doelmatigheid van de eigen organisatie is aangepakt, in de vorm van procesbeschrijvingen, resultaatgericht werken en het traject Slank en Solide. In het voorjaar is ook de omvang van de organisatie aangepast. Deze activiteiten laten echter gedurende de visitatieperiode in de diverse benchmarks nog geen sterke verbeteringen zien in de doelmatigheid; de visitatiecommissie is ervan overtuigd dat de resultaten in de komende jaren zichtbaar worden.

Triada heeft een goed formeel en informeel contact met de belanghouders. Zij worden serieus betrokken bij de relevante vraagstukken en besluitvorming. De belanghouders beoordelen zowel in de vorige als in deze maatschappelijke visitatie de prestaties van Triada als ruim voldoende. Zij zijn tevreden over de onderlinge relatie en – zij het in iets minder mate – over de mate van invloed.

Passende en gewaardeerde prestaties

De maatschappelijke prestaties die Triada in de periode 2011 tot en met 2014 heeft geleverd, zijn passend bij het eigen bezit en de opgaven die zich voordoen in het werkgebied. Er is geen grote kwantitatieve opgave vanwege demografische stabilisatie, maar wel de noodzaak van een transformatie naar energiezuinige en ook voor oudere bewoners passende woningen. Triada heeft een goed beeld van de relevante ontwikkelingen in markt, beleid en werkgebied en houdt deze consequent bij als basis voor eigen beleid en besluitvorming. Soms wijkt Triada af van de conclusies van verkenningen; zo verwacht Triada een doorstroom van oudere huishoudens van de koopsector naar de huursector die niet in beschikbare marktverkenningen zichtbaar is. Mede vanwege deze instroom dient de sociale huursector in het werkgebied voldoende omvang te houden. Bovendien zoekt Triada ook in de veranderde context actief naar mogelijkheden om – samen met andere organisaties – de relevante zaken om het wonen heen (leefbaarheid, kwaliteit van de woonomgeving, zorg, ontmoeting) vorm te geven.

Met de gemeenten in het werkgebied zijn prestatieafspraken gemaakt die de breedte van de prestatievelden omvatten, maar niet erg concreet zijn. De visitatiecommissie heeft gezocht naar de wijze waarop Triada zelf de vertaling naar eigen doelstellingen heeft gemaakt. Dat leidt tot de vaststelling dat Triada een adequate concretisering maakt en op de verschillende velden ruim voldoende tot goed presteert.

De belanghebbenden komen op de verschillende prestatievelden tot een min of meer vergelijkbare beoordeling als de visitatiecommissie. Zij tonen zich tevreden over de relatie en de communicatie met Triada. Wel ervaren zij soms een vrij centralistische besluitvorming die vertragend kan werken. Zij geven aan dat zij de eigen invloed op het beleid van de corporatie waarderen, maar doen de uitnodiging om tot verdere verbeteringen in de samenwerking te komen. Het is goed om die serieus op te pakken, waarbij de visitatiecommissie aantekent dat de corporatie uiteraard haar eigen beslissingen dient te nemen.

Financieel gezond

Triada is een financieel gezonde corporatie die in de visitatieperiode steeds aan de normstellingen van externe toezichthouders heeft weten te voldoen. Met name in de financiële sturing is een verdere professionalisering zichtbaar; zo is in de visitatieperiode het risicomanagement op een hoger plan gekomen door de introductie van scenarioanalyses op basis waarvan de meerjarenbegrotingen tot stand zijn gekomen. In de jaren 2012 en 2013 ging veel aandacht van organisatie en interne toezichthouders uit naar de derivatenportefeuille van Triada, vanwege omvangrijke liquiditeitsrisico's. Triada heeft de discussies met externe toezichthouders constructief

gevoerd en met behulp van adviseurs de portefeuille op verantwoorde wijze afgebouwd. Het volkshuisvestelijk presteren heeft hier slechts beperkt onder geleden; een klein aantal vastgoedprojecten heeft in beperkte mate vertraging.

Governance is op orde

De besturingsaspecten Plan, Check en Act zijn bij Triada ruim voldoende tot goed op orde. De visitatiecommissie constateert dat hierin in de visitatieperiode een verdere professionalisering heeft plaatsgevonden, waarbij beleidskaders en monitoring zijn verbeterd, de verbinding van opgaven en financiële randvoorwaarden is versterkt en de transparantie is toegenomen.

Triada heeft een adequaat intern toezicht in de vorm van een actieve en betrokken Raad van Commissarissen. De eigen expertise is op orde en op specifieke dossiers aarzelt men niet om adviseurs in te schakelen. De raad maakt eigen keuzes; zo is het instellen van een afzonderlijke Auditcommissie bij herhaling een voornemen, maar het is tot op heden niet gebeurd. Men ziet de gehele Raad als Auditcommissie en wenst de relevante discussies nog steeds bij voorkeur integraal te voeren. De Governancecode wordt actief gehanteerd en afwijkingen daarvan worden benoemd en uitgelegd.

Triada kent de relevante belanghebbenden in het werkgebied en onderhoudt met hen formele en informele contacten en samenwerkingen. Ze worden actief betrokken bij beleidsvoornemens en besluitvorming en op adequate wijze geïnformeerd. Rapportage en verantwoording zijn uitgebreid en adequaat.

Tot slot

Triada heeft na de vorige visitatie laten zien de te verbeteren punten actief te willen oppakken. De voortgang daarop is zichtbaar geworden voor de visitatiecommissie. Ook nu zijn enkele aandachtspunten te benoemen:

- Het maken van prestatieafspraken met gemeenten wordt op basis van de Herziene Woningwet een belangrijke en jaarlijks terugkerende activiteit. Het is wenselijk dat deze afspraken concreter worden dan ze tot nu toe waren; de 'lange lijn' die in Woonvisies zichtbaar wordt, kan geconcretiseerd worden in de jaarafspraken. De visitatiecommissie realiseert zich dat dit niet binnen de invloedssfeer van Triada alleen ligt; de corporatie is op dit punt mede afhankelijk van de medewerking van gemeenten en huurders.
- In de externe rapportages en verantwoording kan de verbinding tussen doelstellingen en gerealiseerde voortgang sterker worden aangegeven en transparanter worden. Dat kan door de Jaarplannen (eventueel als samenvatting) te publiceren op de website en/of door in de jaarverslagen de verbinding te maken.
- De relatie met belanghebbenden is goed; zij zijn tevreden over de prestaties van Triada. Verdere winst lijkt nog wel te behalen; belanghebbenden benoemen daarbij het daadwerkelijk luisteren, de samenwerking zelf en soms ook de snelheid van besluitvorming.
- De doelmatigheid van de organisatie was in de vorige visitatie een aandachtspunt. Ook de huidige visitatiecommissie heeft hier uitdrukkelijk aandacht aan besteed in het desk research en de gesprekken met Triada. Op basis daarvan komt de visitatiecommissie tot de conclusie dat Triada, mede gelet op de positieve trend die op dit punt is ingezet, voldoet aan het ijkpunt voor een zes als het gaat om doelmatigheid. De visitatiecommissie geeft Triada in overweging om de uitleg die de corporatie aan de commissie heeft verstrekt ook in haar openbare op belanghebbenden gerichte uitingen op te nemen.

Scorekaart

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Cijfer	Gewicht	Eindcijfer	
Presteren naar Opgaven en Ambities										
Prestaties in het licht van de opgaven	8,0	7,0	7,7	7,3	7,0			7,4	75%	7,3
Ambities in relatie tot de opgaven							7,0	25%		
Presteren volgens Belanghebbenden										
Prestaties	7,7	7,8	7,4	7,4	7,9			7,7	50%	7,4
Relatie en communicatie							7,8	25%		
Invloed op beleid							6,7	25%		
Presteren naar Vermogen										
Financiële continuïteit								7,0	30%	6,7
Doelmatigheid								6,0	30%	
Vermogensinzet								7,0	40%	
Presteren ten aanzien van governance										
Besturing	Plan						7,5	33%	7,2	
	visie					8				
	vertaling doelen					7				
	Check						8,0			
	Act						7,0			
Intern toezicht	Functioneren Raad						7,3	33%		
	samenstelling					7				
	rolopvatting					8				
	zelfreflectie					7				
	Toetsingskader						7,0			
	Governancecode						7,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						7,0	33%		
	Openbare verantwoording						7,0			

Verklaring perspectieven:

1. Huisvesten primaire doelgroep
2. Huisvesten bijzondere doelgroepen
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer
4. (Des-)investeren in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten

Samenvatting en beoordeling

Triada krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 2. Beoordeling

Perspectief	Prestatie	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities		7,3
Presteren volgens Belanghebbenden		7,4
Presteren naar Vermogen		6,7
Presteren ten aanzien van Governance		7,2

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,3

Triada scoort ten aanzien van het Presteren naar Opgaven en Ambities gemiddeld een ruime voldoende. Als het gaat om de Opgaven leveren met name de prestaties ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurt en het huisvesten van de primaire doelgroep hier een positieve bijdrage in. De visitatiecommissie beoordeelt de eigen ambities en doelstellingen van de corporatie als passend bij de externe opgaven in het werkgebied en waardeert dit met een 7.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,4

De maatschappelijke prestaties van Triada worden door de belanghebbenden gemiddeld beoordeeld met een 7,4. De relatie en wijze van communicatie met Triada wordt door belanghebbenden als (afgerond) 'goed' betiteld. De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid levert Triada (afgerond) een ruime voldoende op. De groep overige belanghebbenden laten zich op dit punt met een onvoldoende relatief kritisch uit over de corporatie. De maatschappelijke prestaties worden door belanghebbenden overall als (afgerond) 'goed' gekwalificeerd. Huurders zijn zeer positief over alle prestatievelden. Gemeenten geven aan zeer positief te staan tegenover de huisvesting van bijzondere doelgroepen door Triada en met name meer aandacht te willen voor de kwaliteit van de woningen.

Presteren naar Vermogen

6,7

Triada beschikt over een actueel en volledig beleidskader als het gaat om presteren naar vermogen. Er wordt voldaan aan de normen die externe toezichthouders stellen aan de vermogenspositie en kasstromen. Triada heeft in de visitatieperiode veel energie gestoken in het treffen van passende maatregelen inzake haar derivatenportefeuille. Als het gaat om doelmatigheid zijn de expliciete inzet van Triada en de positieve ingezette trend bepalend voor het oordeel van de visitatiecommissie. De verantwoording over de vermogensinzet is op orde.

Presteren ten aanzien van Governance

7,2

De planning- en controlcyclus bij Triada functioneert ruim voldoende. Plan, check en act zijn beoordeeld met een 7,5, een 8 en een 7. Positief is verbeteringsslag die in de visitatieperiode is gemaakt op het vlak van de doorwerking van de strategische ambities naar concrete activiteiten en de monitoring daarvan. De Raad van Commissarissen vult de rollen van toezichthouder, werkgever en klankbord adequaat in. Het toetsingskader van Triada wordt als ruim voldoende beoordeeld. Triada onderschrijft de Governancecode en past deze actief en alert toe. Triada betreft de belanghebbenden bij beleidsvorming en is met hen in dialoog over

de uitvoering van het beleid. Er wordt op passende wijze verantwoording aan de maatschappij afgelegd. De gemiddelde beoordeling van het presteren op het aspect van governance is een 7,2.

1 Profielschets

Werkgebied

Het werkgebied van Triada bestaat uit de gemeenten Hattem, Heerde en Epe. Dit werkgebied maakt deel uit van de regio's Stedendriehoek en Noord-Veluwe. Binnen deze gemeenten biedt Triada aan meer dan een kwart van de bevolking, ruim 16.000 inwoners, huisvesting.

Woningbezit

Uit de CFV-cijfers over het jaar 2013 blijkt dat de woningvoorraad van Triada wordt gekenmerkt door een hoog percentage eengezinswoningen. Verder valt op dat ruim één op de vier woningen gebouwd is in de '70-jaren van de vorige eeuw en nog eens 23% in de jaren '60. Het aandeel nieuwbouw na 2010 ligt, in vergelijking met de referentie en het landelijke gemiddelde, relatief laag (2,8%). Het aandeel van ouderen- en gehandicaptenwoningen in het totale bezit van Triada was 18% in 2013, het aandeel van deze woningen bij de referentiegroep is vrijwel gelijk (18,9%). De samenstelling van het woningbezit, met name het grote aandeel eengezinswoningen, past bij een woningcorporatie die actief is in gemeenten in het landelijk gebied. Triada valt in de CiP referentiegroep van corporaties met een 'gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen'.

Tabel 1. Woningbezit

Type woningen	Triada	Referentie
Eengezinswoningen	69,5	73,9
Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	10,6	9,6
Meergezinsetagebouw met lift	18,3	12,3
Hoogbouw	0	1,0
Onzelfstandige overige wooneenheden	1,6	3,2
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: CiP (2013), Woonstichting Triada, Centraal Fonds Volkshuisvesting

De woongelegenheden van Triada hebben een gemiddeld huurprijsniveau van € 474 per maand (2013). De huurprijzen liggen daarmee hoger dan die van de referentiegroep (€ 456) en iets boven het landelijk gemiddelde (€ 470). Voor de huurwoningen die in de DAEB-categorie vallen, bedraagt de huur 64,3% van de maximaal toegestane huur. Voor de niet DAEB woningen gaat het om 82,7% van de maximaal toegestane huur. Dit is voor zowel DAEB als niet DAEB hoger dan die van de referentiegroep en lager dan het landelijk gemiddelde.

Ten aanzien van de feitelijke huurprijzen in relatie tot 'maximaal redelijk' moet het volgende worden opgemerkt. Triada heeft ervoor gekozen om de zogenaamde 'schaarstepunten', die gerekend kunnen worden in gemeenten met een woningtekort, niet door te berekenen. Zou Triada wel van deze mogelijkheid gebruik hebben gemaakt zou de feitelijke huur ten opzichte van de maximaal redelijke huur circa 10% lager liggen.

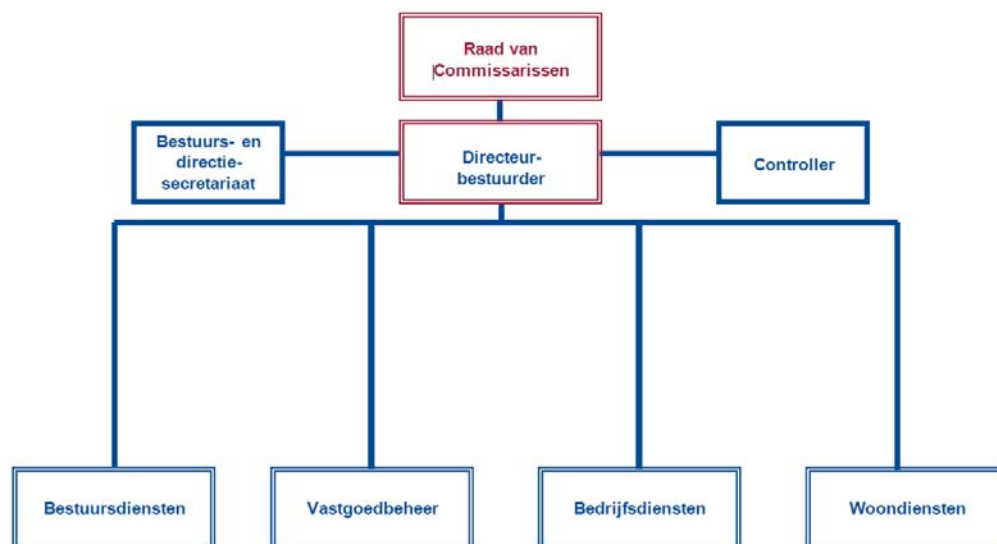
Het gemiddeld puntenaantal voor woningwaardering ligt bij Triada voor de gemiddelde huurwoning in de DAEB-categorie iets hoger (153) dan het gemiddelde bij de referentiegroep (151). Dit is een goede prestatie omdat Triada veel relatief oud bezit heeft. Dankzij het relatief hoge huurprijsniveau komt de gemiddelde puntprijs per huurwoning iets hoger uit (€ 3,06) in vergelijking met de referenties (€ 3,01). Het aandeel woningen dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2013 totaal 82,2%. Dit aandeel goedkoop en betaalbare woningen geeft vanaf 2011 een dalende trend weer binnen het aandeel in het totale bezit, ten gunste van het aandeel dure huurwoningen binnen de huurtoeslaggrens.

De visitatiecommissie stelt vast dat de huurwoningen van Triada gemiddeld over een hogere huurprijs beschikken dan de woningen van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De huurder van Triada krijgen hiervoor wel een kwalitatief goede woning aangeboden. De maximaal redelijke huur van de woningen is ongeveer gelijk aan de referentiegroep. De commissie stelt in dit verband vast dat de cijfers enigszins vertekenen doordat, zoals hierboven aangehaald, Triada ervoor kiest om schaarstepunten niet door te berekenen. Ten opzichte van de referentiegroep heeft Triada wel een relatief groot aandeel dure huurwoningen, dit aandeel is bij Triada 17,7% en bij de referentiegroep 12,4%.

Globale governancestructuur

Triada heeft per ultimo 2014 83 medewerkers (73,2 fte). In de visitatieperiode werd het bestuur gevormd door één directeur-bestuurder die wordt ondersteund door een managementteam bestaande uit vier managers: Bestuursdiensten, Vastgoedbeheer, Bedrijfsdiensten en Woondiensten.

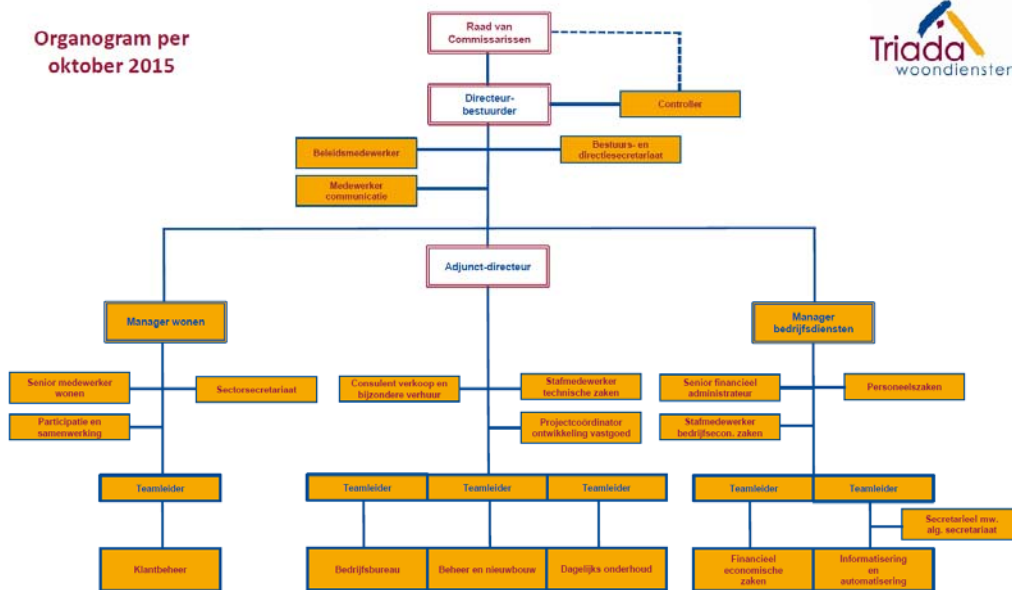
Figuur 1. Organogram Triada ultimo 2014



Bron: jaarverslag 2014

In het kader van het streven naar een doelmatiger organisatie is vanaf oktober 2015 een nieuwe organisatiestructuur ingevoerd, zoals hieronder weergegeven:

Figuur 2. Organogram Triada

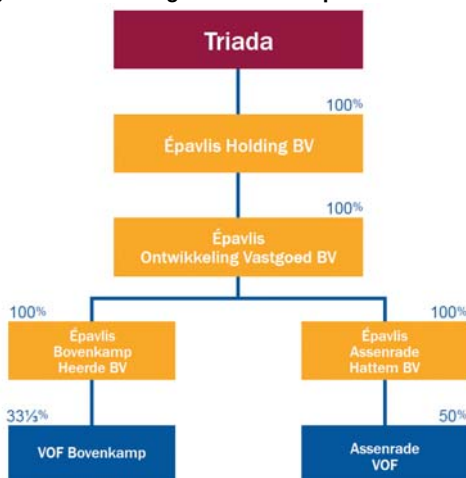


De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden. In het hoofdstuk Presteren ten aanzien van Governance wordt een verdere toelichting gegeven op het intern toezicht.

Verbindingen

Triada had tot 2013 dertien verbindingen, welke met name project BV's waren. In 2013 is besloten om dit aantal terug te brengen, omdat in een aantal verbindingen geen activiteiten meer plaatsvonden en om transparantie te vergroten. In 2013 is het aantal verbindingen terug gebracht naar negen en in 2014 verder gereduceerd tot zes. Ten tijde van deze visitatie is het aantal teruggebracht tot twee verbindingen. Triada heeft een verbindingenstatuut (2014) dat geldt als een beleidsdocument voor het nemen van beslissingen met betrekking tot het aangaan, wijzigen en beëindigen van relaties met andere rechtspersonen en vennootschappen.

Figuur 3. Verbindingen van Triada per 31 december 2014



2 Presteren naar Opgaven en Ambities



2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van Triada wordt beoordeeld, is naar Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passend zijn bij de externe opgaven.

2.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Daarbij is aandacht voor onder meer de prestatieafspraken en beleidsdocumenten van de overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisatie, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

Zowel op regionaal als op gemeentelijk niveau zijn afspraken gemaakt met Triada. Wat opvalt is dat in de prestatieafspraken weinig SMART geformuleerde doelstellingen zijn opgenomen en dat met name de prestatieafspraken met Heerde op een aantal punten gedateerd zijn. Daarnaast geldt dat hoewel aangegeven is dat de prestatieafspraken jaarlijks geëvalueerd worden, dit vooralsnog niet is gebeurd. Wel liggen de meeste prestatieafspraken in lijn met de eigen ambities van Triada.

Regionale opgaven

Woonvisie Gelderland, Kwalitatief Woningprogramma 2010 – 2019

In Gelderland maken provincie, gemeenten, woningcorporaties en de zes Gelderse regio's (Stadsregio Arnhem Nijmegen, Stedendriehoek, De Vallei, Noord-Veluwe, Achterhoek en Rivierland) afspraken over de woningvoorraad over de komende tien jaar in het Kwalitatief Woningprogramma (KWP). In 2010 is door de provincie Gelderland het Kwalitatieve Woonprogramma 2010-2019 (KWP3) vastgesteld. KWP3 heeft tot doel het woningaanbod op regionaal niveau, zowel kwantitatief als kwalitatief, zo goed mogelijk af te stemmen op de behoefte (de vraag) naar woningen. Het woningprogramma beschrijft per regio de programmatische opgave als basis voor de geconstateerde regionale woningbehoefte. Triada is actief in de regio Noord-Veluwe en de regio Stedendriehoek.

Voor regio Noord-Veluwe (o.a. Hattem en Heerde) zijn de volgende afspraken gemaakt:

- 45% van de nieuw te bouwen woningen wordt gerealiseerd in de betaalbare segmenten (goedkope huur, betaalbare huur en goedkope koop);
- 88% van de woningbehoefte wordt ingevuld als nultredenwoning of het vergelijkbare niveau conform de regionaal bekende sterrenclassificatie. Op basis van een sterrenclassificatie wordt de toe- en doorgankelijkheid van een woning aangegeven;
- 6.700 woningen toevoegen (netto);
- Projecten voor de minimaal te bouwen woningbouw in de jaren 2010, 2011 en 2012;
- Uiterlijk medio 2011 aangeven welke mogelijkheden er zijn ten aanzien van doorstroming;
- Uiterlijk medio 2010 aangeven welke mogelijkheden er zijn ten aanzien van het verhogen van de energiezuinigheid in de bestaande woningvoorraad;
- Uiterlijk medio 2010 plaats doen vinden van een inventarisatie van de mogelijkheden voor maatschappelijke huisvesting en opvang, alsmede de huisvestingsbehoefte voor bijzondere groepen;
- Opstarten van een pilot met betrekking tot woonlasten (Triada en UWOON)².

Voor de regio Stedendriehoek (o.a. Epe) zijn de volgende afspraken gemaakt:

² In tegenstelling tot overige genoemde afspraken zijn hier wel concrete 'actiehouders' benoemd

- 8.500 woningen toevoegen (netto);
- 12% van de netto toevoeging van woningen wordt uitgevoerd als huurwoning; 1.020 woningen.
- 20% van de netto toevoeging van woningen wordt uitgevoerd als betaalbare woning (goedkope huurwoningen, betaalbare huurwoning en goedkope koopwoningen); 1.700 woningen.
- 66% van de netto toevoeging van woningen wordt uitgevoerd als een nultredenwoning; 5.610 woningen.
- Voorkomen van een stagnatie in de woningbouw door een minimumgarantie aan woningbouw vast te stellen;
- Afspraken maken over energie en klimaat, het behalen van 20% reductie in de bestaande woningvoorraad in 2018;
- Onderzoeken van de voor- en nadelen van werken met woonlasten;
- Realiseren van tenminste enkele projecten in collectief particulier opdrachtgeverschap;
- Aandacht besteden aan het wonen van ouders en aan het wonen met zorg;
- Evalueren van de aanpak voor de doorstroming van dak- en thuislozen;
- Uitwerken van een mogelijke tussenvormen voor huur en koop.

Impulsplan Wonen Provincie Gelderland

Het impulsplan is opgesteld om woning- en kantorenmarkt weer in beweging te brengen. In het impulsplan zijn de aanpak van commercieel leegstand vastgoed en het 'Langer zelfstandig thuiswonen' meegenomen.

Woonvisie Regio Noord-Veluwe 2014

De gemeenten Elburg, Ermelo, Harderwijk, Nunspeet, Oldebroek, Putten, Hattum en Heerde hebben gezamenlijk de Woonvisie Regio Noord-Veluwe 2014 opgesteld. De visie is op vier thema's uitgewerkt: de potentie van de bestaande woningvoorraad, de woningmarkt in beweging (woningbouwprogrammering), wonen-welzijn-zorg en duurzaamheid. De visie is tot stand gekomen op basis van onderzoek en analyse en het afnemen van interviews met verantwoordelijke wethouders en corporatiedirecteuren.

- Zorgen voor c.q. realiseren van voldoende beschikbare sociale huurwoningen en aandacht voor de beperking van woonlasten;
- Voorzien in en faciliteren van de aanpassingsopgave van de bestaande woningvoorraad;
- Voorkomen van overschotten en tekorten op de woningmarkt; een behoefte van 5.600 woningen;
- Optimaal inspelen op de wens van mensen met een beperking teneinde zo lang mogelijk zelfstandig in eigen woning en woonomgeving te blijven wonen;
- Leveren van een bijdrage op het gebied van wonen aan de opgave om de CO²-uitstoot te beperken en energie te besparen: het bereiken van een CO²-reductie van 80 tot 95% in 2015 en een aandeel van 16% in hernieuwbare opwekking in 2023.

Bestuurlijke Overeenkomst Wonen Welzijn Zorg

De bestuurlijke overeenkomst is een samenwerking tussen de gemeentebesturen in de Regio Noord Veluwe, de directies van zorgaanbieders, de directies van welzijnsorganisaties, de directies van woningcorporaties, het zorgbelang en het zorgkantoor. De gemeenten Hattum en Heerde maken deel uit van het overleg, maar hebben de overeenkomst niet getekend. De overeenkomst heeft betrekking op de periode van 2010 tot en met 2015. De samenwerking kent de volgende doelstelling:

- Bevorderen dat ouderen en mensen met beperkingen zelfstandig in hun wijk kunnen (blijven) wonen, ondersteuning en zorg op maat kunnen ontvangen en daardoor (langer) mee kunnen

doen in de maatschappij. Ouderen en mensen met een beperking kunnen zoveel als mogelijk kiezen hoe ze willen wonen en hoe zij zo nodig zorg en ondersteuning ontvangen.

Lokale opgaven

Gemeente Heerde

Prestatieafspraken gemeente Heerde en Triada (2008 – 2015)

De prestatieafspraken tussen de gemeente Heerde en Triada zijn gebaseerd op de doelen van de 'Visie op het Wonen en Werken' van de gemeente Heerde en op het beleidsplan van Triada. De gemeente Heerde en Triada werken samen aan:

- Realiseren van de huisvesting voor alle doelgroepen;
- Vergroten van de betaalbaarheid van wonen;
- Handhaven en verbeteren van de kwaliteit van de woonsituatie;
- Betrekken van bewoners bij beleid en beheer;
- Vergroten van de keuzevrijheid van bewoners;
- Implementeren van nieuwe, andere woningtypen in gedifferentieerde woonmilieus, al dan niet in combinatie met zorg;
- De uitvoering van de provinciale woonvisie inclusief het Kwalitatief Woon Programma (KWP2) en de 'Visie op het werken en wonen'.
- De ontwikkeling en de uitvoering van het strategisch voorraadbeleid van de corporatie;
- De efficiënte inzet van financiële middelen van maatschappelijke doeleinden en projecten in de regio.

De prestatieafspraken zijn ingedeeld in vier thema's:

- Samenwerken aan huisvesting van doelgroepen (mensen, kansen en keuzemogelijkheden);
- Samenwerken aan de kwaliteit van het woningaanbod (huizen, investeren in de toekomst);
- Samenwerken aan de afstemming van wonen, zorg en welzijn (diensten, integratie van aanbod);
- Samenwerken aan de leefbaarheid van buurten en wijken (omgeving, afstemming en aanpak).

Deze afspraken zijn over het algemeen niet SMART geformuleerd.

Gemeente Hattem

Ruimtelijk ontwikkelingsplan Gemeente Hattem

In het kader van het in beeld brengen van de wensen is een integraal en op de lange termijn gericht parapluplan met bijbehorend uitvoeringsprogramma opgesteld, waarin wordt verwoord op welke wijze de wensen van de gemeente samen met andere partijen ontwikkelingsgericht gerealiseerd kunnen worden.

Structuurvisie Gemeente Hattem, Uitvoeringsparagraaf 2012 – 2015

De uitvoeringsparagraaf in de Structuurvisie Gemeente Hattem beschrijft op welke wijze het 'Ruimtelijk ontwikkelingsplan Gemeente Hattem' uitgevoerd zal worden.

Convenant Prestatieafspraken Gemeente Hattem en Triada

De prestatieafspraken tussen de gemeente Hattem en Triada zijn gebaseerd op het Ruimtelijk ontwikkelingsplan van de gemeente Hattem, de visie 'Wonen, Zorg en Welzijn' van de gemeente Hattem, het collegeprogramma van de gemeente Hattem, KWP3, het ondernemingsplan van Triada en het vastgoedstuuringsbeleid van Triada. De hoofddoelstellingen van het convenant zijn:

- Zorg te dragen voor een passende huisvesting van huishoudens die aangewezen zijn op de voorraad sociale huurwoningen;
- Waarborgen dat de voorraad sociale huurwoningen is afgestemd op de verwachte opbouw en omvang van de doelgroep van beleid van Triada en van de bijzondere aandachtsgroepen, conform KWP3.

De prestatieafspraken zijn ingedeeld in dezelfde vier thema's zoals opgenomen in de 'Prestatieafspraken gemeente Heerde en Triada (2008 – 2015)'.

Gemeente Epe

Toekomstvisie Epe 2030

Het uitgangspunt van de toekomstvisie is de basisvisie van de gemeente Epe: Duurzaam voortbouwen op kwaliteit en optimaliseren van bestaande kwaliteiten, sterke punten en eigenschappen. Daarbij inspeland op maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen die op de gemeente afkomen.

Woonvisie Epe 2013

Met de woonvisie wil de gemeente Epe een bijdrage leveren aan een prettig en aantrekkelijk leef- en woonklimaat in de gemeente. Daarbij wordt gestreefd naar kwalitatief passende woningen, een gezonde woningmarkt, vitale gemeenschappen in de kernen van de gemeente en duurzaam wonen. De gemeente onderscheidt daarin de volgende thema's:

- Geschikte woningen die passen bij de bewoners van de gemeente;
- De kwaliteit van de bestaande woningvoorraad;
- Een gezonde woningmarkt (maximale toevoeging van 790 woningen tot aan 2019);
- De kwaliteit van kernen en gemeenschappen;
- Duurzaam wonen (de energetische kwaliteit van woningen).

De gemeente heeft de thema's in het uitvoeringsprogramma in de woonvisie vertaald naar concrete acties.

Prestatieconvenant Gemeente Epe en Triada

De prestatieafspraken tussen de gemeente Epe en Triada zijn gebaseerd op de Woonvisie 2005-2015 van de gemeente Epe (incl. toekomstige herzieningen), de Toekomstvisie Epe 2010, het Structuurplan Epe 2006, KWP3, het Regionale Woningbouwprogramma Stedendriehoek, WoOn2010, woningmarktonderzoek 2010 (regio Stedendriehoek), het Ondernemingsplan 2008-2012 van Triada en het vastgoedstuuringsbeleid van Triada.

Het convenant kent de volgende gemeenschappelijke doelstellingen:

- Een passend aanbod van woningen (toekomstgericht) dat is afgestemd op de diverse te onderscheiden doelgroepen en woonmilieus;
- Het realiseren van een diversiteit aan woonmogelijkheden, waardoor keuzevrijheid voor de burgers ontstaat;
- Een bijdrage leveren aan een leefbare, veilige en duurzame woon- en leefomgeving;
- Een bijdrage leveren aan voldoende samenhang tussen wonen, welzijn en zorg.

De prestatieafspraken zijn ingedeeld in dezelfde vier thema's zoals opgenomen in de 'Prestatieafspraken gemeente Heerde en Triada (2008 – 2015)'.

Convenant Buurtbemiddeling in de gemeente Epe

Het convenant is een samenwerking in de vorm van een project, gericht op de vroegtijdige aanpak van conflicten tussen burenbuurtgenoten en het voorkomen van verdere escalaties. De buurtbemiddeling heeft tot doel:

Buren te helpen om onderlinge ergernissen en conflicten op te lossen, waarbij onafhankelijk getrainde, vrijwillige bemiddelaars de burenen helpen om het onderlinge contact te herstellen en afspraken te maken die voor beide partijen aanvaardbaar zijn.

2.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van Triada ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de verkregen informatie van de corporatie en uitgaven van Corporatie in perspectief.

De prestatieafspraken met gemeenten bevatten doelstellingen die over het algemeen niet SMART zijn geformuleerd. De visitatiecommissie is hier als volgt mee omgegaan. Wanneer er doelstellingen zijn geformuleerd die niet toetsbaar zijn, zijn de prestaties beoordeeld in het licht van de doelstellingen die de corporatie zichzelf heeft opgelegd. Vaak zijn dit concretere vertalingen van de doelstellingen in de prestatieafspraken.

Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage zes. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tabel 2.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	8,0	7,4
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,0	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,7	
(Des)investeren in vastgoed	7,3	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	

2.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

8,0 Onder het prestatieveld Huisvesting van de primaire doelgroep vallen woningtoewijzing, doorstroming en betaalbaarheid. De commissie constateert dat Triada op bijna al deze onderwerpen de opgaven en afspraken op goede wijze heeft ingevuld. Op afspraken over de kernvoorraad en betaalbaarheid overtreft de prestatie de opgave.

Bij de woningtoewijzing moet Triada zich houden aan de Europese richtlijn die eist dat corporaties minimaal 90% van de betaalbare huurwoningen moeten toewijzen aan huishoudens met een lager inkomen (2014: < € 34.678). Triada heeft hier in alle jaren aan voldaan, in de visitatieperiode is gemiddeld 98% van de sociale huurwoningen van de corporatie toegewezen aan de doelgroep van de Europese wetgeving.

Met de gemeente Heerde zijn prestatieafspraken gemaakt binnen dit prestatieveld. Er is afgesproken dat Triada in haar toewijzingsbeleid specifiek aandacht besteedt aan starters en jongeren. Triada geeft in haar beleidsstukken aan 5% van haar kern voorraad, met name in het goedkope segment, geschikt te houden voor deze doelgroep en geeft dus gehoor aan deze afspraak. In 2013 viel 12,5% van de voorraad van Triada binnen het goedkope segment.

Daarnaast is met de gemeente Heerde afgesproken dat op basis van onderzoek periodiek een evaluatie wordt uitgevoerd die de ontwikkeling van de voorraad in relatie tot de vraag in kaart brengt en bijstuurt. Triada heeft in de visitatieperiode meerdere onderzoeken uitgevoerd om haar eigen voorraad in kaart te brengen maar met name ook om inzicht te krijgen in de markt waarin zij opereert. Een voorbeeld van de proactieve houding die Triada hierin heeft is het onderzoek dat bij het Centrum voor Beleidsstatistiek van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS-CvB) is uitgezet in 2014. Hierin werd het aantal huishoudens in Hattem, Heerde en Epe uitgesplitst per wijk/buurt naar inkomen, type woning en een aantal huishoudenskenmerken, inzichtelijk gemaakt. Triada heeft in de visitatieperiode meerdere keren haar vastgoedsturingsbeleid geactualiseerd, mede op basis van deze onderzoeksgegevens. Een belangrijke beleidsbeslissing is de grote toevoeging van verkoopwoningen in februari 2011 en oktober 2014. Triada heeft van 2011-2014 met name eengezinswoningen die minder geschikt zijn voor ouderen (met een beperkt inkomen) gelabeld voor verkoop.

Met betrekking tot het onderwerp 'betaalbaarheid' is met de gemeenten Hattem en Epe afgesproken dat het aantal betaalbare woningen om de primaire doelgroep te kunnen huisvesten wordt vastgesteld op basis van (gezamenlijk) periodiek onderzoek waarmee de benodigde kernvoorraad in beeld wordt gebracht. Triada doet dit en heeft bijvoorbeeld samen met de gemeente Hattem en Heerde in regionaal verband een oversampling gedaan van WoON 2012. Triada geeft aan dat de gemeente Epe haar onderzoek doet in Stedendriehoekverband, maar dat dit onderzoek onvoldoende gedetailleerd is om beleidsbeslissingen op te baseren.

Daarnaast is met de gemeente Hattem besproken dat Triada zorgt voor voldoende betaalbare woningen om de primaire doelgroep te kunnen huisvesten. Triada 'vertaalt' deze afspraak in haar strategische koers betaalbaar wonen 2030 als voldoende betaalbare woning per kern. Op de lange termijn streeft Triada een ideaalportefeuille 2030 van circa 5.900 woningen na. In de notitie Herijking Vastgoedsturing mei 2014 is bepaald hoe deze betaalbare woningen over de kernen verdeeld moeten zijn.

Daarnaast heeft de corporatie de ambitie dat zij circa 5 van de kernvoorraad in het goedkope segment wil positioneren. Triada geeft aan dat deze goedkope voorraad onder andere wordt aangehouden om jonge starters een kans op betaalbaar wonen te bieden in het werkgebied van Triada. Zoals eerder genoemd, viel in 2013, 12,5% van de voorraad van Triada binnen dit segment, waarmee Triada aan haar ambities voldoet.

2.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

7,0

In de visitatieperiode heeft Triada zich ingezet voor het huisvesten van ouderen, mensen met een beperking en andere bijzondere doelgroepen. Triada heeft de afspraken op ruim voldoende wijze ingevuld wat resulteert in een eindbeoordeling van gemiddeld 7,0.

Met de drie gemeenten is afgesproken dat Triada aan de gemeenten verdeeld over het jaar een aantal woningen beschikbaar stelt voor de huisvesting van verblijfsgerechtigden om te kunnen voldoen aan de taakstelling die de gemeenten opleggen. In de gemeente Heerde kon Triada hier in

de visitatieperiode niet aan voldoen en heeft de corporatie zes personen te weinig gehuisvest. Hetzelfde geldt voor vier personen in de gemeente Epe. Daarentegen heeft Triada in de gemeente Hattem zes personen meer dan haar taakstelling gehuisvest. De achterstanden in de twee gemeenten werden veroorzaakt door problemen in het matchen van personen en woningen, het type woningen dat vrijkomt (In de gemeenten Heerde en Hattem komen voornamelijk eengezinswoningen vrij, terwijl in de AZC's voornamelijk eenpersoons huishoudens verblijven) en een afnemende mutatiegraad. Deze achterstanden zijn in de visitatieperiode wel afgenomen, wat mede kwam door een nieuwe procedure van toewijzing die per 1 oktober 2012 is ingevoerd

Binnen de regio Noord Veluwe is in april 2010 afgesproken dat er, samen met andere woningcorporaties gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties, een classificatiesysteem voor woningen wordt vastgesteld. Dit classificatiesysteem is eind 2010 gereed gekomen en drukt de toegankelijkheid van woningen voor ouderen en hulpbehoevenden uit in vier categorieën. In de loop van 2011 zijn daarna bij Triada de gelijkvloerse woningen die hiervoor in aanmerking kwamen door corporaties in deze categorieën ingedeeld. Hierover is regionaal eind 2012 gerapporteerd.

Met de gemeente Heerde is daarnaast in dit prestatieveld afgesproken dat Triada zorgt dat het opleveringsniveau van nieuwbouwwoningen, specifiek gerealiseerd voor de doelgroep ouderen, is afgestemd op WoonKeur criteria voor seniorenwoningen. De provincie Gelderland was de initiatiefnemer voor het gebruik van WoonKeur in de provincie. Triada geeft aan dat begin 2008 de intentie van de corporatie was om op basis van WoonKeur te gaan werken. In de praktijk bleek echter dat het laten certificeren door WoonKeur niet zou leiden tot het door Triada gewenste kwaliteitsniveau. Hierop is met de Provincie Gelderland afgestemd dat Triada haar eigen referentieniveau kon hanteren, omdat dit op onderdelen hoger lag dan het Woonkeurniveau. In 2009 is ervoor gekozen een eigen kwaliteitsstandaard te formuleren. Medio 2010 is Triada's Referentiekwaliteit Nieuwbouw ontwikkeld. Met uitzondering van één groot project voldoet alle nieuwbouw die door Triada is opgeleverd in de visitatieperiode aan de uitgangspunten van WoonKeur. Het project Brinklaan in Heerde is het enige project wat zonder dit kader is ontwikkeld omdat de start van dit project voor 2009 lag. In samenspraak met de bewoners zijn sinds de oplevering in 2012 hierom aanpassingen gedaan op het gebied van toegankelijkheid.

Met de gemeente Heerde afgesproken om te streven naar een groter aanbod levensloopbestendige woningen. Ook met de gemeente Hattem is afgesproken dat partijen samen gaan investeren in het uitbreiden van het aantal geschikte woningen voor ouderen en zorgbehoevenden. In de visitatieperiode is zowel het aanbod in nultredenwoningen als het aanbod woningen voor ouderen en gehandicapten gestegen.

Triada en de gemeente Hattem hebben afgesproken dat ze samen willen investeren in het realiseren van twee woon-service-zones, namelijk de Hof van Blom en De Bongerd. Triada bezit bij de Hof van Blom sinds midden jaren negentig een woongebouw met veertig toe- en doorgankelijke appartementen naast de beoogde woon-service-locatie staan en die worden verhuurd via zorgaanbieder Driezorg. Hoewel Triada in de visitatieperiode heeft laten zien dat zij wil investeren in het Hof van Blom, is het woon-service-gebied vooralsnog niet gerealiseerd. Wel heeft Triada in de buurt meerdere projecten opgeleverd voor dezelfde doelgroep. Binnen de beoogde zorgzone de Bongerd, is in de visitatieperiode door geen van de betrokken partijen het initiatief tot ontwikkelen getoond. De Bongerd is een locatie van een andere woningcorporatie en Triada had hier geen mogelijkheid om initiatief te nemen.

Afgesproken is met de gemeente Epe dat Triada investeert in het intern- en extern toegankelijk maken van haar bestaande woningen en deze transformeert naar nultredenwoningen. Het beeld dat naar voren komt is dat Triada wel plannen heeft om deze stap te maken, maar dat deze in de

visitatieperiode nog niet tot uiting zijn gekomen. Het aandeel nultredenwoningen in het bezit van Triada is bijvoorbeeld in de visitatieperiode 1% gestegen. Triada heeft in de visitatieperiode meer de strategie gevolgd om woningen in deze categorieën en voor deze doelgroep nieuw te bouwen.

2.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,7

Het prestatieveld 'kwaliteit van woningen en woningbeheer' bestaat uit de onderwerpen woningkwaliteit, kwaliteit van dienstverlening en energie/duurzaamheid. Triada heeft de afspraken omtrent kwaliteit van woningen en woningbeheer op ruim voldoende tot goede wijze ingevuld en dit prestatieveld wordt door de commissie gewaardeerd met een eindcijfer 7,7.

Op het thema 'woningkwaliteit' zijn alleen afspraken gemaakt met de gemeente Heerde. Afsproken is dat er een kwaliteitsslag gemaakt moet worden in de woningvoorraad van Triada en dat 55% van de nieuwbouw moet voldoen aan WoonKeur. Triada vertaalt deze afspraak in het ondernemingsplan van 2008 in het concrete doel om jaarlijks 300 woningen grondig intern te renoveren binnen het gehele werkgebied. Wanneer dit doel vertaald wordt naar Heerde wordt hieraan voldaan door de corporatie. In de visitatieperiode komt de gemaakte kwaliteitsslag door Triada onder andere naar voren in de stijging van het woningwaarderingpunten (Corporatie in Perspectief: van 148 in 2011 naar 153 in 2013). Triada geeft aan dat alle nieuwbouw die de laatste jaren is opgeleverd ruimschoots voldoet aan de uitgangspunten van WoonKeur en het energielabel A of beter hebben.

Op het thema 'kwaliteit van dienstverlening' zijn er afspraken gemaakt met de gemeenten Hattem en Epe. Met Hattem is afgesproken dat beide partijen proberen preventieve maatregelen te treffen ter voorkoming van huisuitzettingen. Triada is in 2009 met het project 'preventieve woonbegeleiding' gestart. Dit programma richt zich op huurders die steeds opnieuw in de problemen komen. In 2011 en 2012 hebben 41 mensen deelgenomen aan dit programma. Met de gemeente Epe is afgesproken dat, als onderdeel van de samenwerking, bijzondere projecten opgezet worden door beide partijen die gericht zijn op het voorkomen van maatschappelijke uitval en het faciliteren van projecten waarbij de zelfredzaamheid van burgers/huurders wordt bevorderd. In de visitatieperiode is Triada in de gemeente Epe op dit vlak zeer actief geweest. Zo loopt onder andere het project buurtbemiddeling waarbij Triada samenwerkt met de gemeente, de politie en Koppel. Ook de 'Leertuin zorg en veiligheid' is een voorbeeld van een dergelijk project.

Triada heeft in de visitatieperiode een diversiteit aan initiatieven ontplooid op het terrein van energie en duurzaamheid en dit komt in veel beleidsdocumenten terug. Triada streeft ernaar dat haar woningbezit in 2020 gemiddeld energielabel B heeft. De energieprestaties van de woningen worden verbeterd door het aanbrengen van energiebesparende maatregelen en alle nieuwbouwwoningen hebben minstens energielabel A. Daarnaast heeft Triada veel geïnvesteerd in het informeren van haar huurders over gedrag gebonden energiebesparingsmogelijkheden. Een voorbeeld hiervan is de website www.Triada-energieZien.nl, die is ontwikkeld voor huurders die beschikken over een slimme energiemeter. Dankzij de slimme meter en de website kunnen huurders zien hoeveel gas en elektra zij verbruiken. Het doel is de huurder meer inzicht te geven in het energiegebruik.

2.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

7,3

Onder het prestatieveld '(des)investeren in vastgoed' vallen nieuwbouw, verbetering bestaand woningbezit, sloop, maatschappelijk vastgoed en verkoop van woningen. Triada heeft op deze onderwerpen ruim voldoende prestaties geleverd. De prestaties worden gewaardeerd met een gemiddeld eindcijfer van 7,3.

Ondanks veranderende marktomstandigheden en afname van beschikbare middelen zijn er gedurende de visitatieperiode verschillende nieuwbouwprojecten ontwikkeld en opgeleverd. In totaal heeft Triada in de jaren 2011 tot en met 2014, 247 nieuwe woningen opgeleverd. Met de gemeente Heerde is afgesproken dat deze nieuw te bouwen woningen uitsluitend woningen zouden bevatten die bijdragen aan een gedifferentieerd woningaanbod. Deze afspraak is niet geconcretiseerd in de prestatieafspraken. Hoewel het huidige aanbod van de corporatie een bovengemiddeld aantal eengezinswoningen bevat zijn er in de visitatieperiode verschillende projecten opgeleverd die eengezinswoningen bevatten. Het beeld is dat in 2011, 71% van het bezit bestond uit eengezinswoningen en in 2013, 69,5%.

Triada onderstreept in haar beleid het belang van een gedifferentieerd woningaanbod en concretiseert dit doel, bijvoorbeeld middels het document 'Herijking Vastgoedsturing' uit 2014

In de visitatieperiode biedt Triada woningen aan voor de hogere inkomensgroepen; het aantal woningen in het dure segment boven de huurtoeslaggrens is in de visitatieperiode wel in aandeel gedaald. Tevens toont het inkomensonderzoek van het CBS aan dat Triada 36% van de huishoudens boven de 65 jaar in haar werkgebied bedient. Niet inzichtelijk is welk percentage hiervan in een toegankelijke woning woont die betaalbaar is. Wel is zichtbaar dat er een groter aandeel ouderen- en gehandicaptenwoningen is gerealiseerd binnen de visitatieperiode. Vier procent van de hoofdkostwinnaars van huishoudens die van Triada huren is jonger dan 23 jaar.

De prestatieafspraken tussen Triada en de gemeente Heerde bevatten verder afspraken over de visie van de gemeente die in 2005 is vastgesteld. Afgesproken is dat beide partijen prioriteit geven aan de aandachtsvelden genoemd in deze visie, zoals uitbreidingslocaties, dat een relatief groot deel van de nieuwbouw bestemd moet zijn voor starters en senioren en dat de woonfunctie in het centrumgebied wordt geïntensiveerd. Triada heeft meegewerkt aan twee van de uitbreidingslocaties (Bovenkamp 2, Heerde en de Ossenkamp 2, Wapenveld). Daarnaast richt Triada zich in haar nieuwbouw duidelijk op senioren. In haar beleid komt de focus op starters tevens naar voren. Triada geeft echter aan dat van oudsher veel woningen in Heerde al geschikt zijn voor starters en dat daarom minder aandacht is voor deze doelgroep in nieuwbouwprojecten. Tenslotte heeft Triada een bijdrage geleverd aan het centrum van Heerde met het project Brinklaan/Stationsweg (53 ouderenwoningen, 42 huurwoningen, 11 koop, realisatie 2012) en de AHOED (gezondheidscentrum, realisatie 2006).

Met de gemeente Heerde is daarnaast afgesproken dat met betrekking tot de nieuwbouw (van Ossenkamp 2 en Bovenkamp 2) ten minste 40% van de nieuw te bouwen woningen huurwoningen moeten zijn. Beide partijen zullen hier gezamenlijk zorg voor dragen. In beide projecten heeft Triada op uitnodiging van de gemeente deelgenomen. Er is echter niet voldaan aan de eis dat er ten minste 40% huurwoningen gerealiseerd zouden worden (Bovenkamp: 18% en Ossenkamp: 16%). Deel van de verklaring is dat de gemeente heeft aangegeven in het bestemmingsplan van de Kolk dat zij streeft naar een sociaal programma met circa 45% sociale woningbouw in de koop én huursector en dat er zowel bij starters, als bij één- en tweepersoonshuishoudens tot 34 jaar en gezinnen tot 44 jaar een sterke wens aanwezig is om te kopen. Er is dus wel een sociaal programma neergezet, maar met een groot deel koopprogrammering.

Met de gemeente Heerde is in 2008 onder andere afgesproken dat Triada bereid is een bijdrage te leveren in het tot stand brengen van gebouwen, inclusief de exploitatie en het beheer daarvan, waarin openbare en bijzondere voorzieningen kunnen worden ondergebracht zoals de huisvesting van een apotheek, huisartsen, fysiotherapeuten en andere medische of zorg gerelateerde functies. Triada laat deze bereidheid onder andere zien in het ondernemingsplan van 2008 waarin wordt aangegeven dat er ook voorzieningen zijn die niet financieel rendabel zijn maar wel een belangrijke bijdrage leveren aan de leefbaarheid. Dat zijn maatschappelijke voorzieningen. Triada geeft aan als maatschappelijk ondernemer te willen investeren in dergelijke voorzieningen. Echter, deze houding is veranderd tijdens de visitatieperiode door politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, waardoor Triada haar rol opnieuw heeft geformuleerd. Triada richt zich nu voornamelijk op de kerntaak; het bieden van huisvesting aan mensen die daar zelf niet of onvoldoende toe in staat zijn. Desalniettemin is de maatschappelijk vastgoed portefeuille in de visitatieperiode gegroeid.

Ten aanzien van de verkoop van woningen is met de gemeente Heerde afgesproken dat woningen alleen door verkoop aan de voorraad worden onttrokken als deze in nieuwbouw tenminste in aantallen worden gecompenseerd. Een beperkt deel mag worden verkocht, maar Triada moet garanderen dat de verkoop van deze woningen geen negatieve gevolgen heeft voor het beschikbare aanbod voor de primaire doelgroep. Triada streeft op de lange termijn naar een ideaalportefeuille die kleiner in omvang is dan de huidige waarmee Triada inmiddels een ander beleid volgt dan met de gemeente Heerde is afgesproken. De woningvoorraad van Triada is echter nog niet afgenomen gedurende de visitatieperiode.

Met de gemeenten Hattem en Epe is tenslotte afgesproken dat een deel van de woningen van Triada verkocht wordt en dat ook woningen in bepaalde prijsklassen worden verkocht. Triada voldoet aan deze prestatieafspraken omdat er woningen zijn verkocht met verschillende taxatiewaarden, die zowel in de categorie goedkoop als middel duur (hoog en laag) vallen.

2.3.5 *Kwaliteit van wijken en buurten*

7,0

De zichtbare prestaties op het prestatieveld 'kwaliteit van wijken en buurten' in relatie tot de opgaven hebben geleid tot het gemiddelde eindcijfer 7,0.

Zoals ook hiervoor aangegeven is de taak van Triada in de visitatieperiode veranderd door politieke en maatschappelijke ontwikkelingen. Triada richt zich nu voornamelijk op de kerntaak; het bieden van huisvesting aan mensen die daar zelf niet of onvoldoende toe in staat zijn. Deze veranderende taakopvatting is terug te zien in een de prestatieafspraken op dit vlak.

Met de gemeente Hattem is afgesproken in 2011 dat er in de leefbaarheid van de woonomgeving wordt geïnvesteerd. Triada heeft dit gedaan, onder andere door middel van het wensfonds. Dit is een fonds van Triada waar bewoners een beroep op kunnen doen, zodat zij de kansen om hun initiatieven te laten slagen kunnen vergroten. Het gaat dan bijvoorbeeld om de aanschaf van tuingereedschap, een parasol en speelattributen, het verfraaien van een plantsoen en de aanleg van een jeu-de-boulesbaan. Het budget van dit fonds is tijdens de visitatieperiode naar beneden bijgesteld en de toewijzingscriteria zijn aangescherpt. Dit heeft tot gevolg gehad dat waar in 2011 nog ruimte was voor een wensfonds budget van 29 duizend euro, dit budget in 2014 nog uit zeventien duizend euro bestond.

Ook in Epe zijn afspraken gemaakt over de bereidheid van Triada om te investeren in de leefomgeving daar waar zij een substantieel bezit heeft. Daarnaast is afgesproken dat Triada, gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen, maatschappelijk werk en de politie gezamenlijk als kernpartners invulling geven aan de Samenwerkingsstructuur Leefbaarheid en Veiligheid met als

doel de geconstateerde leefbaarheidsproblematieken aan te pakken en op te lossen met betrokken bewoners. De visitatiecommissie ziet dat, zelfs met de veranderende taakopvatting, Triada veel heeft betekend op dit vlak in de gemeente. Voorbeelden van projecten zijn het buurtbemiddelingsinitiatief en de invulling die is gegeven aan het convenant Leefbaarheid en Veiligheid Epe.

2.4 Ambities

Onderstaand zijn de ambities van de corporatie beschreven, zoals vastgelegd in onder meer het ondernemingsplan of meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en daaruit voortvloeiende documenten.

2.4.1 Ondernemingsplan 'Maatschappelijk ondernemen in veranderende tijden' (2008 – 2011)

Het ondernemingsplan voor de periode 2008 – 2011 is vastgesteld in 2007. In 2009 is looptijd ondernemingsplan met één jaar verlengd tot en met 2012. De missie van Triada in dit ondernemingsplan luidt:

Triada is een maatschappelijke vastgoedonderneming die garant staat voor goede kwaliteit van wonen voor haar klanten. Wij zetten ons maximaal in om vóór en mét klanten en samenwerkingspartners een optimaal woon- en voorzieningenniveau te realiseren.

Het ondernemingsplan omvat drie hoofdpunten:

- Vastgoedsturing: Triada geeft aan dat vastgoedsturing moet plaatsvinden op basis van de gewenste verhouding tussen (toekomstige) vraag en het daarop aansluitende aanbod op wijk- en buurniveau. Dit betreft zowel kwaliteit en duurzaamheid van de woning als differentiatie in woningvoorraad. Tegelijk moet inhoud gegeven worden aan de gemeentelijke woonvisies. Het woningbezit (de vastgoedportefeuille) is het belangrijkste middel dat Triada kan inzetten om haar missie te vervullen. Alvorens in de vastgoedportefeuille strategische keuzes te kunnen maken, is het van belang om een goed beeld te hebben van zowel de kwantitatieve demografische ontwikkeling als van de invulling van de kwalitatieve woonwensen. Deze elementen bepalen de veranderopgave in de vastgoedportefeuille.
- Individueel op maat werken: Triada wil individueel op maat werken. Dit vereist een goed inzicht in de wensen en behoeftes van de klant. Als klantgestuurde organisatie ziet Triada het wonen als totaalconcept. Triada staat voor keuzevrijheid en maatwerk in wonen. Het uitgangspunt wordt dat huurders op zelf gekozen momenten kunnen kiezen welk uitrustingsniveau past.
- Integrale wijkontwikkeling: Triada ziet dat wijkgericht werken draait om bewoners. Zij bepalen de keuzes en de inhoud van wijkontwikkelingsplannen.

Naast deze hoofdpunten besteedt dit ondernemingsplan aandacht aan drie kaderelementen:

- Samenwerking en communicatie: Het ondernemingsplan is zowel gericht op het leveren van individueel maatwerk als op het intensiveren van een integrale wijkgerichte werkwijze, dus op de huurder, de externe omgeving en netwerkpartners.
- Financiële positie en mogelijkheden: Triada geeft aan dat het belangrijk is om bij het realiseren van ambities, de beschikbare en de benodigde financiële middelen te hebben. Als uitgangspunt gebruikt Triada dat zij financieel sterk moet blijven om maatschappelijk te kunnen investeren.
- De organisatie: Triada ziet als kernwoorden voor de organisatie dat deze meer professioneel moet worden, klantgestuurd en betrokken. Triada wil betrokken medewerkers die mét en vóór bewoners en partners werken aan individueel maatwerk en een leefbare vitale woonomgeving.

Het jaar 2013 was een overgangsjaar voor Triada. Er werd gewerkt aan een nieuw ondernemingsplan, wet- en regelgeving moesten nog meer duidelijkheid verschaffen over de

taken en mogelijkheden voor Triada naast haar taak tot huisvesting van de primaire doelgroep. Er vond een herbezinning plaats met betrekking tot de bedrijfslasten, het vastgoedbezit en daarmee samenhangend de omvang van de organisatie.

2.4.2 Ondernemingsplan 'De Essentie' (2014 – 2017)

Het ondernemingsplan voor de periode 2014 – 2017 is vastgesteld in 2014 en opgesteld in samenspraak met belanghouders uit het werkgebied. De missie luidt:

Triada biedt betaalbare woningen van goede kwaliteit in een prettige woonomgeving die passen bij de vraag van de klant.

Triada noemt in dit ondernemingsplan een aantal kernpunten:

- Betaalbare woningen van goede kwaliteit: Triada richt zich op het bieden van betaalbare woningen van goede kwaliteit, waarbij wordt gestreefd naar een gedifferentieerd woningaanbod dat aansluit bij de woonvraag van huurders.
- Prettige woonomgeving: Triada wil dat bewoners wonen in een omgeving waarin ze zich prettig voelen en in een woonomgeving met een passend voorzieningen- en dienstenaanbod. Buurten waarin ook ouderen en huurders met een zorgvraag prettig en veilig kunnen (blijven) wonen.
- Optimale participatie en samenwerking: Triada geeft aan in gesprek te gaan met huurders en te luisteren wanneer zij wat te vertellen hebben. Daarnaast wil Triada een betrouwbare partner zijn voor haar belanghouders met veel expertise op het gebied van wonen.
- Toekomstbestendige slagkracht: Triada ziet als voorwaarden om haar taakstelling en ambities waar te kunnen maken: een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering, een solide financieel beleid en professionele, betrokken medewerkers. Onder het motto 'Slank & Solide' brengt Triada de komende jaren de omvang van haar bedrijfslasten en de organisatie terug, waarbij voorop blijft staan dat de dienstverlening op goed niveau is.

Hierin is een focus te zien op de kerntaken en een inperking van activiteiten binnen aangrenzende beleidsterreinen.

2.5 Ambities in relatie tot de opgaven



De ambities van Triada worden beoordeeld in relatie met de opgaven, die zich in het werkveld voordoen. De eigen ambities kunnen verder gaan dan de gemaakte afspraken met de gemeenten. De visitatiecommissie beoordeelt hoe de ambities aansluiten op de kansen en problemen in de samenleving en de mogelijkheden die Triada heeft. De minimale eis voor een 6 in de methodiek 5.0 is dat de corporatie eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en dat deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De eigen ambities zijn als passend beoordeeld in het licht van de opgaven. Er is een pluspunt toegekend voor de verantwoording van de ambities en de eigen keuzes die consequent worden doorgevoerd. Het oordeel over de prestaties in het licht van de ambities telt voor 25% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

Zoals hierboven weergegeven, is er tijdens de visitatieperiode sprake van twee ondernemingsplannen waarin de ambities van Triada zijn weergegeven. Triada heeft structureel overleg met belanghebbenden omtrent de opgaven in het werkgebied en de aanwezige ambities. Triada geeft in de formulering van de eigen ambities en doelstellingen blijk van een goed inzicht in, en kennis van de opgaven. Bij de totstandkoming van de ambities maakt Triada onder meer gebruik van relevante beleids- en marktinformatie en onderzoeksresultaten (zoals diverse marktonderzoeken, klanttevredenheidsonderzoeken, etc.).

Ten opzichte van prestatieafspraken lijkt het soms alsof Triada een andere koers vaart dan met gemeenten is afgesproken. Een voorbeeld hiervan is het verkoopbeleid en de afspraken die hierover zijn gemaakt met de gemeente Heerde. Op andere punten liggen de ambities van de corporatie wat betreft onderwerpen in lijn met de opgaven die voordien in de prestatieafspraken waren opgenomen. Veel van de gemaakte prestatieafspraken zijn niet SMART, er wordt bijvoorbeeld gesproken over “willen investeren in” of “hanteert het uitgangspunt dat”. Op een aantal punten zijn de ambities van de corporatie specifiek. Zo is bijvoorbeeld de prestatieafpraak gemaakt met de gemeente Heerde dat Triada in haar bestaande woningvoorraad een kwaliteitsslag maakt om de woningen aan de eisen van deze tijd te laten voldoen. Triada heeft daarbij de concretere ambitie verwoord in haar ondernemingsplan van 2008 om jaarlijks ongeveer 300 woningen intern grondig te renoveren. Binnen andere onderwerpen blijven de ambities van de corporatie op hetzelfde abstractieniveau als de prestatieafspraken met gemeenten. Een voorbeeld van een dergelijk abstracte ambitie is een doel uit het ondernemingsplan van 2014 waarin staat dat de woningen van Triada een goede prijs-kwaliteitsverhouding moeten hebben.

Op een aantal punten kijkt Triada breder naar haar eigen opgave dan naar voren komt in de prestatieafspraken. Een voorbeeld hiervan is dat er gekeken wordt naar woonlasten in plaats van alleen naar huurlasten. Een ander voorbeeld is dat Triada het uitgangspunt hanteert dat individuele huurders een goede slaagkans moeten hebben om binnen de eigen woonkern wooncarrière te maken.

Ondanks een ruim voldoende onderbouwing, bleken niet alle ambities, vanwege de economische omstandigheden, veranderende wet- en regelgeving en de derivatendiscussie, in even grote mate realiseerbaar te zijn. Dit heeft ertoe geleid dat Triada een klein aantal ontwikkelingsprojecten lichte vertraging heeft opgelopen. Waar hiervan sprake is, wordt hierover door Triada verantwoording afgelegd in de perioderapportages en jaarverslagen. Met gemeenten wordt hier ook over overlegd, alleen is er niet direct actie ondernomen om prestatieafspraken bij te stellen. Voorgaande toont aan dat de corporatie op basis van de actualiteit, zoals marktomstandigheden, overheidsbeleid en faciliteringsvolume, de eigen plannen frequent actualiseert, maar dat het actualiseren van afspraken met gemeenten langer op zich laat wachten.

Zoals uit het meest recente strategisch beleidsplan en de Position Paper blijkt, heeft Triada haar koers bijgesteld. Met name door veranderende wetgeving is de focus van de corporatie gericht op de kerntaak: het beheren en verhuren van woonruimte voor de doelgroep. Investeren in maatschappelijk vastgoed en vrije sectorhuur- en/of koopwoningen is aan de orde als de uitvoering van de primaire taak is verzekerd en er middelen over zijn. Triada stelt dat zij voor de komende periode een meer begrensde rol ziet voor zichzelf. Meer dan voorheen zal Triada binnen de samenwerkingsverbanden in acht nemen wat de primaire verantwoordelijkheid is van alle betrokkenen.

2.6 Beoordeling

Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities, waarbij de maatschappelijke prestaties in de afgelopen periode worden gekoppeld aan de opgaven. Tevens wordt een beoordeling gegeven van de mate waarin de ambities passend zijn bij de opgaven.

Tabel 2.2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Tabel 2.12 Presteren naar Opgaven en Ambities				
Prestatieveld	Cijfer		Weging	Eindcijfer
Prestaties in het licht van de opgaven				7,3
Huisvesten van de primaire doelgroep	8,0	7,4	75%	
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,0			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,7			
(Des)investeren in vastgoed	7,3			
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0			
Ambities in relatie tot de opgaven	7		25%	

3 Presteren volgens Belanghebbenden



3.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Triada, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen.

3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Op basis van methodiek 5.0 moeten zowel de huurders als de gemeenten afzonderlijk via een persoonlijk interview worden betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Daarnaast moeten maatschappelijke partners worden betrokken. Voorgaande is gedaan in deze maatschappelijke visitatie.

De visitatiecommissie is als volgt te werk gegaan om de mening van belanghebbenden te krijgen. In samenwerking met Triada zijn de belanghebbenden in kaart gebracht die betrokken diende te worden in de visitatie. Deze belanghebbenden zijn schriftelijk uitgenodigd voor deelname aan de visitatie. Voor het gesprek is aan belanghebbenden relevante informatie over Triada verstrekt in de vorm van een gespreksonderlegger. In deze onderlegger staat kort de visitatie toegelicht, wordt ingegaan op onze gespreksmethoden en is een beknopte profilering van Triada weergegeven. De visitatiecommissie voert open gesprekken met belanghebbenden en vraagt waar rapportcijfers gegeven worden altijd naar een onderbouwing, zodat de cijfers in een context kunnen worden geplaatst. In deze visitatie zijn belanghebbenden op de volgende manier gesproken:

- De gemeenten zijn in afzonderlijke face-to-face gesprekken naar hun mening gevraagd.
- De Centrale Huurdersraad is als geheel in een afzonderlijk gesprek gevraagd hun rapportcijfers en verbeterpunten aan te geven.
- De overige belanghebbenden zijn in een groepsgesprek gehoord.

In bijlage 2 is opgenomen welke belanghebbenden op welke wijze zijn betrokken.

In dit hoofdstuk worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

3.3 Beoordeling

Hieronder is de cijfermatige beoordeling van de belanghebbenden weergegeven met betrekking tot de tevredenheid over de prestaties van Triada op de vijf prestatievelden. Daarnaast is een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie.

3.3.1 Prestaties

De belanghebbenden is gevraagd om hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);

- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

Tabel 3.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
<i>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	8	7,5	7,7	7,7
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	8	8,0	7,3	7,8
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	8	7,3	7	7,4
(Des)investeren in vastgoed	8	7,3	7	7,4
Kwaliteit van wijken en buurten	8	7,8	8	7,9
<i>Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie</i>				
Relatie en communicatie	8	7,3	8	7,8
<i>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</i>				
Invloed op beleid	8	7	5	6,7
Gemiddeld				7,4

Huisvesten van de primaire doelgroep

7,7

Huurders geven aan het idee te hebben dat de huisvesting van de primaire doelgroep prioriteit heeft bij Triada en dat Triada alles binnen haar kunnen doet om dit voor elkaar te krijgen. Wel geven zij aan dat betaalbaarheid een zorg is, zeker in het geval van ouderen. Die kunnen vaak geen huursprong maken.

Triada is zich, volgens de gemeenten, er voldoende tot goed ervan bewust dat zij er moet zijn voor de primaire doelgroep. Een enkele gemeente complimenteert Triada expliciet met de inzet die zij toont binnen dit prestatieveld. In geen van de gemeenten wordt aangegeven dat betaalbaarheid of lange wachttijden een groot probleem zijn. Desondanks is zorg hoorbaar over het gebrek aan doorstroming. Als het gaat om betaalbaarheid wordt Triada opgeroepen om de benadering waarbij er niet sec naar de huurprijzen als wel naar de totale woonlasten te kijken zoveel mogelijk door te zetten en te versterken. Daarnaast wordt aangegeven ten aanzien van betaalbaarheid dat de huren van woningen soms wat hoger liggen, maar dat dit ten opzichte de hoge kwaliteit van de woningvoorraad van Triada begrijpelijk is en te verantwoorden.

De overige belanghebbenden zijn positief in hun oordeel over de prestaties van Triada in relatie tot de primaire doelgroep. Zij geven aan het beeld te hebben dat Triada prioriteit geeft aan het huisvesten van de primaire doelgroep en dat zij dit terugzien in zowel de energie die hierin gestoken wordt als de middelen die vrij worden gemaakt. Zo vinden overige belanghebbenden de betaalbaarheid van de woningen van Triada goed.

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

7,8

Triada is in het bezit van een aantal complexen waarin zorgbehoevende mensen wonen. Huurders geven aan dat de corporatie een tijdlang als actief beleid heeft gehanteerd om zorgbehoevende mensen te huisvesten. Voor de toekomst verwachten huurders dat dit ook weer een speerpunt wordt. Huurders waarderen het dat Triada zelf allround vaklieden voor reparaties en onderhoud in dienst heeft. Voor mensen die niet in zorginstellingen wonen geldt de afspraak dat wanneer vaklieden langs komen (voor gevraagde reparaties of standaard onderhoud) en iets opmerken, dit doorgeven aan Triada. Deze inzet wordt door de huurders zeer gewaardeerd.

Gemeenten waarderen de inzet van Triada op dit vlak. Zowel in het beheer als in het investeren van vastgoed voor bijzondere doelgroepen is Triada zeer actief. Daarnaast is de corporatie met gemeenten en andere partners actief in gremia rond wonen, welzijn en zorg. Gemeenten zijn zich er bewust van dat veranderende wet- en regelgeving de mogelijkheden van Triada met betrekking tot het huisvesten van bijzondere doelgroepen (mogelijk) onder druk zetten.

Ook overige belanghebbenden waarderen de prestaties van Triada op het gebied van bijzondere doelgroepen. Als positieve punten worden genoemd dat Triada meedenkt wanneer woningaanpassingen nodig zijn, dat geprobeerd wordt vanuit de behoefte van de clienten en/of huurders te denken en dat Triada de mogelijkheid geeft in het woningtoewijzingssysteem voor zij-instromers met urgentie. Wel wordt opgemerkt dat Triada steeds zakelijker kijkt naar de aanpassing van woningen op basis van individuele behoeften.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,4

Huurders zijn van mening dat de woningvoorraad van Triada er zeer goed bij staat. Er wordt overtuigend ingezet op energetische maatregelen, onderhoud geschiedt in voldoende mate en huurders waarderen het dat ze aanspraak kunnen maken op het Woonwensenpakket.

Gelet op de leeftijd en de huidige energieprestatie van het bezit van de corporatie zijn sommige gemeenten van mening dat de bestaande voorraad meer aandacht mag hebben van Triada. De gemeenten zien de goede prestaties van de corporatie ten opzichte van nieuwbouw en zouden deze ambities ook graag ten opzichte van het huidige bezit zien. Renovatie, herontwikkeling en/of energetische maatregelen zouden zij dan ook graag hoger op de agenda van de corporatie zien. Andere gemeenten waarderen de kwalitatief goede woningvoorraad van Triada. Onder andere wordt in dit kader de eigen onderhoudsdienst van Triada benoemd als een meerwaarde voor zowel de kwaliteit van woningen als de leefbaarheid van wijken. Een enkele gemeente roemt de inzet van Triada inzake de toepassing van zonnepanelen.

Overige belanghebbenden zijn over het algemeen positief over de inzet van Triada binnen het prestatieveld kwaliteit van woningen en woningbeheer. Zij stellen dat de algemene staat van onderhoud van het bezit van Triada goed is, ook wanneer het op energieprestaties neerkomt. Als positief voorbeeld wordt het gebruik van zonnepanelen op daken genoemd. Enkele overige belanghebbenden maken echter de kanttekening dat de nieuwbouw en nieuwere bebouwing van Triada er goed bijstaat, maar dat met name de binnenkant van oudere woningen minder aandacht krijgt. Er komen geen klachten tot gemeenten met betrekking tot de kwaliteit van de dienstverlening die Triada levert.

(Des)investeren in vastgoed

7,4

Triada heeft de afgelopen jaren in de ogen van huurders sterk beleid gevoerd op haar vastgoed. Zij geven aan dat Triada altijd goed gemonitord heeft en daardoor altijd kon bijsturen, in plaats van sterk aan de rem te hoeven trekken. Het wordt daarnaast gewaardeerd door de centrale huurdersraad dat de verkoop van woningen in goed overleg is gegaan en dat de verkoop en sloop van woningen altijd samen gaat met een sociaal plan voor de huidige bewoners. In overleg met de Centrale Huurdersraad is een sociaal plan vastgesteld voor bewoners van woningen die Triada gaat slopen. Onderdeel van het sociaal plan is de tegemoetkoming in de verhuis- en herinrichtingskosten.

Gemeenten zien dat Triada op het gebied van nieuwbouw zeer veel uit haar financiële mogelijkheden haalt. Hoewel sommige gemeenten aangeven dat de nieuwbouwproductie in eerdere jaren groter was dan in het meer recente verleden wordt gesteld dat Triada in het algemeen 'haar nek uitsteekt' als het om nieuwbouw gaat. Zij waarderen de investeringen die op dit vlak gemaakt worden en benoemen de goede kwaliteit van de nieuwbouw. Gemeenten geven tevens aan de verkoopstrategie van de corporatie te begrijpen. Een enkele gemeente ondersteunt deze strategie echter minder wanneer blijkt dat woningen met een laag energielabel worden verkocht. Graag zien zij een investering in de woning, voordat deze wordt verkocht. Andere gemeenten delen deze mening niet en zien juist graag dat goedkope woningen op de markt komen, zodat ook starters een kans krijgen op de woningmarkt. Triada krijgt erkenning voor haar investering in een gezondheidscentrum in één van de gemeenten waar de corporatie actief is.

De overige belanghebbenden zijn positief in hun oordeel over de prestaties van Triada in relatie tot het (des)investeren in vastgoed, maar een enkele overige belanghebbende geeft tegelijkertijd aan er iets verder vanaf te staan en hier een beperkt beeld van te hebben. Overige belanghebbenden geven aan dat Triada investeert waar het nodig is en dat zij, zeker met in achtneming van de economische omstandigheden, zeer actief is geweest in het realiseren van nieuw aanbod.

Kwaliteit van wijken en buurten

7,9

Huurders en overige belanghebbenden zien dat Triada gas terug neemt binnen dit prestatieveld maar geven daarnaast aan dat dit niet anders kan. Daarnaast waarderen huurders en overige belanghebbenden de inzet van Triada op het gebied van leefbaarheid. Concrete voorbeelden die worden genoemd zijn het Kulturhus in Oene, het blijven bestaan van het wensfonds en het altijd open staan voor suggesties die vanuit de buurt komen.

Hoewel de huidige wet- en regelgeving Triada aanzet tot een terugtrekkende beweging op dit gebied, hebben ook gemeenten waardering voor de prestaties van de corporatie. Ook in de cijfermatige beoordeling klinkt tevredenheid door voor de prestaties van Triada rond het thema leefbaarheid. Tevens waarderen gemeenten de initiatieven die Triada toont op het gebied van wijk- en buurtbeheer als ook inzake de aanpak van overlast. Tenslotte wordt de mate waarin hierin samen wordt opgetrokken gewaardeerd.

3.3.2 Relatie en communicatie

7,8

Huurders noemen de relatie met Triada goed. Zij geven aan dat er altijd open overleg gepleegd wordt en dat er officieel vier vergaderingen met de directeur-bestuurder zijn per jaar, maar dat in de realiteit de lijnen veel korter zijn. Daarnaast waarderen huurders de vergaderingen met de Raad van Commissarissen die tweemaal per jaar plaatsvinden en waarin het voorzitterschap rouleert.

Volgens gemeenten communiceert Triada haar beleid en ambities goed met belanghebbenden. Alle drie de gemeenten zijn goed op de hoogte van de ontwikkelingen bij de corporatie. Een enkele gemeente spreekt ronduit de waardering uit voor dit prestatieveld en noemt de samenwerking open en prettig. Andere gemeenten geven aan dat wanneer er meningsverschillen zijn, Triada een defensieve houding aan kan nemen. Gemeenten zouden graag zien dat Triada in dergelijke gevallen met een meer open houding het gesprek ingaat. De houding van Triada ten opzichte van de vluchtelingenopvang wordt als voorbeeld gezien van hoe gemeenten graag samenwerken met de corporatie. Een van de signalen die de visitatiecommissie in de gesprekken met gemeenten opving was de opvatting dat de communicatie met Triada op bestuurlijk niveau een ander karakter heeft dan op ambtelijk/medewerkers niveau; bestuurlijk wordt Triada grote kennis van zaken en een

grote gedrevenheid toegedicht; als het gaat om onbevangen luisteren zou er ruimte zijn voor verbetering.

Overige belanghebbenden zijn positief over de relatie die ze hebben met Triada en de wijze waarop Triada communiceert. De toegankelijkheid, klantvriendelijkheid en helderheid van de organisatie worden gewaardeerd. Daarnaast zien overige belanghebbenden als positieve punten dat Triada goed en eerlijk communiceert. Zij geven aan dat in projecten soms zowel zichzelf als Triada (te) positief beginnen en dat doelstellingen later moeten worden bijgesteld. Triada laat het echter tijdig en onderbouwd weten wanneer de gang van zaken verandert en dit wordt gewaardeerd door overige belanghebbenden. Tenslotte noemen overige belanghebbenden dat Triada een vrij hiërarchische organisatie is, maar dat zij hier geen nadeel van ondervinden in de onderlinge relatie of communicatie.

3.3.3 *Invloed op beleid*

6,7

Huurders zijn van mening dat hun invloed op het beleid goed is. Zij geven aan dat zij altijd goed en eerlijk geïnformeerd worden en dat zij kunnen meedenken over en invloed uitoefenen op zaken die hen ook echt aangaan. Voorbeelden van discussies waarin zij het waarderen dat hun mening werd meegenomen zijn de huurverhogingsdiscussies en de verkoop van woningen.

Onder de gemeenten waar Triada actief is, wordt waardering geuit over de mate waarin de corporatie hen consulteert in de voorbereiding op beleidsstukken. Dit signaal is niet unaniem; ook wordt aangegeven dat Triada de gemeente voor voldongen feiten plaatst. Daar waar gemeenten hun betrokkenheid bij de beleidsvorming voldoende vinden, wordt door sommige aangegeven dat Triada met een meer open blik de discussies zou mogen ingaan. Zij zouden graag het idee willen krijgen echt samen te werken aan beleid met Triada. Andere gemeenten geven echter aan dat dit al gebeurt en dat zij samen optrekken met Triada. In dit verband geven gemeenten Triada in overweging om meer verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen.

Overige belanghebbenden zijn in meer of mindere mate op de hoogte van het beleid van Triada. Daarnaast geven zij aan zich ook niet altijd betrokken te voelen bij de totstandkoming van het beleid, wat aanleiding is voor een onvoldoende waardering op dit punt. Enkele overige belanghebbenden geven aan hier ook geen behoefte aan te hebben, waar andere overige belanghebbenden aangeven graag betrokken te worden bij de totstandkoming van beleid. Verder wordt Triada de suggestie gedaan om andere vormen van (keten-) samenwerking externe partijen te overwegen.

3.4 **Boodschap**

Aan de hand van een aantal open vragen, zijn belanghebbenden in staat gesteld een algemeen beeld te geven van Triada en om de corporatie een boodschap mee te geven.

Huurders vinden dat Triada maatschappelijk goed bezig is en goed inspeelt op de veranderingen in de samenleving. Huurders waarderen de mate waarin Triada initiatief toont binnen verschillende prestatievelden en noemen als positief voorbeeld dat Triada het initiatief nam toen er werd geprotesteerd in Den Haag. De actie richtte zich tegen het voornemen van het Rijk om vanaf 2013 een jaarlijkse heffing in te stellen op het maatschappelijk vermogen van woningcorporaties. Triada heeft een petitie met ruim vierduizend adhesiebetuigingen aangeboden. Deze actie was samen met

andere regionale woningcorporaties en huurdersverenigingen opgezet en werd door de huurders gewaardeerd.

Gemeenten zien Triada als een middelgrote corporatie met een voor de omgeving passend bezit, bestaande uit voornamelijk eengezinswoningen. Gemeenten zien dat de corporatie professioneel te werk gaat, veel oog heeft voor leefbaarheid en hart heeft voor de huurders. Triada is volgens gemeenten een corporatie waar goed mee samen te werken is. Daarnaast is volgens gemeenten de persoon van de directeur-bestuurder sterk bepalend voor het imago van de organisatie. Het transparanter en sneller verlopen van besluitvorming zou gewaardeerd worden.

Het beeld dat overige belanghebbenden hebben van Triada is dat van een maatschappelijk betrokken onderneming. Zij waarderen met name de professionaliteit, de betrouwbaarheid en de toegankelijkheid van de organisatie.

Figuur 3.1 Triada in kernwoorden



3.4.1 Hebt u een boodschap voor Triada?

Samenvattend geven de belanghebbenden aan Triada de volgende 'boodschappen' mee waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

Huurders

- Ik hoop dat Triada zo doorgaat.
- Zorg voor goed contact met je huurders: ga soms ook naar hen toe in de wijk.
- Communicatie met huurders die geen computers hebben kan beter worden ontwikkeld.
- Blijf zorgen voor een ruim aanbod van betaalbare huurwoningen.
- Zorg voor lagere bedrijfslasten (zonder dat het ten koste gaat van arbeidsplaatsen).
- Heb aandacht voor een terugtrekkende overheid in de zorg.

Gemeenten

- Zorg dat je naast de focus op de primaire doelgroep, meer aandacht voor huishoudens hebt die net buiten deze groep vallen (≤ 39.000).
- Maak een kwaliteitsslag in de bestaande voorraad.
- Graag zouden gemeenten terugzien in de houding van Triada dat beide partijen de samenwerking opzoeken, zowel in woorden als in daden.
- Neem ook wanneer de laatste wet- en regelgeving nog niet geheel duidelijk is stappen in de prestatieafspraken.
- Stel je kwetsbaar op.

- Luister en doe iets met wat je hoort.

Overige belanghebbenden

- Ga zo door en probeer je eigen kernpunten te realiseren.
- Je bent op de goede weg.
- Kom meer ongepland langs bij je bezit.
- Werk aan ketensamenwerking.

4 Presteren naar Vermogen



4.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

4.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf is een toelichting gegeven op de financiële continuïteit van Triada en de wijze waarop dit is gewaarborgd.



Onder het prestatieveld financiële continuïteit valt de mate waarin de corporatie haar maatschappelijk vermogen duurzaam op peil houdt. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. Triada voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. Hierdoor is het ijkpunt voor een 6 behaald. Een pluspunt is toegekend op basis van de constatering dat het vermogensbeleid actueel en compleet is.

4.2.1 Vermogenspositie en beleid

In de onderstaande tabellen worden de financiële parameters van Triada weergegeven in relatie tot de normen zoals deze gesteld worden door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). In deze paragraaf wordt ingegaan op de beoordelingsbrieven van het CFV en de parameters van het WSW. De visitatie beschouwt de periode van 2011 tot en met 2014.

In 2011 heeft het CFV een continuïteitsoordeel A-1, gebaseerd op de vermogensontwikkeling, afgegeven voor Triada. Het CFV concludeert daarbij dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van Triada. In de beoordeling heeft het CFV geen aanleiding tot het doen van interventies. Bij de continuïteitsbeoordelingen van 2013 en 2014 komt het CFV tot eenzelfde conclusie: de beoordeling geeft geen aanleiding tot het doen van interventies. In 2014 heeft het CFV op basis van het derivatenonderzoek een aantal aanbevelingen geformuleerd voor Triada. Triada heeft in 2012 voldaan aan de vereisten die zijn gesteld met betrekking tot de stresstest.

Het CFV zet in haar toezichtsbrieven de solvabiliteit (uitgedrukt als het volkshuisvestelijk vermogen gedeeld door het balanstotaal) af tegen een door haar berekende risicovoet. Hieruit blijkt een ruime marge tussen het volkshuisvestelijk vermogen en de (risico) buffer, beide uitgedrukt als percentage van het balanstotaal. Het CFV dat dit ook geldt voor de jaren na 2014 (zie de grafiek die als bijlage 8 aan dit rapport gehecht is)..

Vanaf 2014 werkt het WSW volgens een nieuwe beoordelingsmethode. Deze wordt voor het eerst toegepast op de gegevensopvraag dPi 2013 (prognoseperiode 2014-2018).

Financiële ratio's WSW

Ratio	WSW-norm	dPi 2014	dPi 2013
Solvabiliteit (obv bedrijfswaarde)	> 20%	43%	47%
Interest Coverage Ratio (ICR)	> 1,4	1,89	1,99
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	> 1,0	1,24	1,24
Loan to Value (LTV)	< 75%	56%	54%
Dekkingsratio	< 50%	21%	21%

Bron: perioderapportage Triada

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totale vermogen met als basis de bedrijfswaarde. De norm vanuit het Waarborgfonds Sociale Woningbouw is >20%4. De solvabiliteit van Triada komt in 2014 uit op een waarde van 43%. De solvabiliteit is gedurende de visitatieperiode licht afgenomen. Gedurende de gehele visitatieperiode voldeed Triada aan de norm van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.

Interest Coverage Ratio (ICR)

De Interest Coverage Ratio (ICR) is bedoeld om vast te stellen in hoeverre aan de renteverplichtingen kon worden voldaan en geeft het gemiddelde over de afgelopen drie jaar. De norm van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw is >1,4. De ICR voldoet in de visitatieperiode aan de gestelde norm. Hoewel de ICR in de desbetreffende jaren licht is afgenomen bedroeg dit kengetal ook in 2014 nog 1,89. Triada voldoet daarmee aan de norm van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

Loan to value (LTV)

De Loan to Value (LTV) geeft de verhouding tussen vreemd vermogen en de bedrijfswaarde van het vastgoed in exploitatie weer. De norm van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw is <75%. De LTV in de jaren 2013 en 2014 was respectievelijk 54% en 56%. Triada voldoet aan de norm van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.

Debt Service Coverage Ratio (DSCR)

De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) is bedoeld om vast te stellen of de operationele kasstromen toereikend zijn voor rente en aflossing. De norm van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw is >1,0. De DSCR in de jaren 2013 en 2014 was voor beide jaren 1,24. Triada voldeed gedurende deze jaren aan de norm van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.

Dekkingsratio

De dekkingsratio geeft het schuldrestant van de door het WSW geborgde leningen weer ten opzichte van het bij het WSW ingezette onderpand (zekerheidswaarde). Deze bedraagt voor zowel 2013 als 2014 21% waarmee Triada ruimschoots aan de eisen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw voldoet.

Vermogensbeleid

Triada beschikt over een voldoende breed en relevant palet aan beleidsstukken waarin het vermogensbeleid is vervat. Zo beschikt de corporatie over een treasurystatuut dat in 2013 en 2014 is geactualiseerd, met name in relatie tot de derivatenportefeuille. De doelstelling, het waarborgen van de financiële continuïteit, is gekoppeld aan het strategisch beleid, de kerntaken en de doelstellingen van Triada. In het treasurystatuut legt Triada het kader vast waarbinnen financierings- en risicobeheeractiviteiten plaatsvinden. Er wordt expliciet melding gemaakt van normen ten aanzien van de vier ratio's die inzicht bieden in de financiële continuïteit. Naast het

statuut voert Triada haar treasurybeleid aan de hand van een handboek, periodierapportages en procesbeschrijvingen. Het treasury jaarplan is een aan de jaarbegroting gekoppelde basis voor de uitvoering, aansturing en controle van de treasurywerkzaamheden. Er is derhalve sprake van een compleet en actueel beleidskader op dit punt waarin Triada zich rekenschap geeft van de ontwikkelingen in haar omgeving.

Het financieel beleid is geworteld in het financieel beleidsplan uit 2011 dat een financieel sturingskader vormt, waarbij vermogenskengetallen, rendementseisen, huurrendementen, kasstromen en risicoprofielen een centrale plaats innemen; Triada beschikt niet over een investeringsstatuut. Verder wordt in het financieel beleidsplan uiteengezet hoe wordt omgegaan met de sturing op kasstromen, risico / scenario analyse en investeringskaders. Het financieel beleidsplan geeft de kaders aan waarbinnen Triada streeft naar een optimum tussen financieel en maatschappelijk rendement. Vanaf 2012 heeft Triada gebruik van scenarioanalyses bij het tot stand komen van de meerjarenbegrotingen, die Triada zoals gebruikelijk is in de sector jaarlijks vaststelt. De titels van de meerjarenbegrotingen in de visitatieperiode zijn tekenend voor de bezinning van Triada op haar maatschappelijke taak:

- '11 - '16: 'Samen accelereren';
- '12 - '17: 'Duurzaam investeren';
- '13 - '18: 'Het roer om!';
- '14 - '18: 'Prioriteit: de kerntaak';

De titels van de meerjarenbegrotingen weerspiegelen de aanpassing van het vermogensbeleid aan de actuele ontwikkelingen. Gaandeweg de visitatieperiode komen de kerntaak en een doelmatige en terughoudende investeringsstrategie meer en meer centraal te staan.

Aan de hand van periodiek geactualiseerde controleplannen bewaakt Triada de kwaliteit van financiële managementinformatie en de naleving van richtlijnen, voorschriften en processen. Onderdeel van de interne audits zijn risicoanalyses die leiden tot een risicoprofiel van de diverse processen binnen Triada.

Derivaten

Triada werd samen met negen andere corporaties eind 2011³ door het CFV geselecteerd voor een nader onderzoek inzake het gebruik van derivaten door woningcorporaties. Het CFV concludeerde dat de focus bij het gebruik van derivaten was gericht op het beperken van renterisico's en niet op speculatie. Wel resulteerde de derivatenportefeuille in een belangrijk liquiditeitsrisico. Tevens werd geconcludeerd dat Triada scherper kon zoeken naar mogelijkheden om dit risico verder te mitigeren. Tot de aanbevelingen behoorde het aanpassen van het treasurybeleid naar aanleiding van de bevindingen inzake derivaten en het daarop afstemmen van treasuryjaarplannen. Ook werd gevraagd voldoende kritisch vermogen te organiseren in relatie tot de externe advisering inzake derivaten en om de interne besluitvorming en verantwoording te formaliseren.

De visitatiecommissie stelt vast dat Triada actief omgaat met de resultaten van het onderzoek naar het gebruik van derivaten. Zo is het CFV bijvoorbeeld op 6 september 2012 schriftelijk op de hoogte gehouden van de voortgang inzake de maatregelen die voortvloeien uit de aanbevelingen. Ook werd hoogfrequent inzicht geboden in de actuele liquiditeitspositie. Zo is naast de reguliere adviseur inzake treasurybeleid een tweede externe adviseur bij het dossier betrokken. Verder zijn bijvoorbeeld de treasuryjaarplannen in overeenstemming gebracht met het bijgestelde

³ In 2011 en 2012 kwam aan de hand van de gang van zaken bij woningcorporatie Vestia het gebruik van derivaten bij woningcorporaties sterk in de belangstelling van het (externe) toezicht op de corporatiesector te staan

treasurystatuut. Ook is de liquiditeitsbuffer verhoogd en zijn maatregelen genomen om de RvC te voorzien van relevante, juiste, volledige en tijdige informatie.

Triada behoorde aanvankelijk tot de (vier) corporaties die de stresstest niet voldoende doorstonden. In oktober 2012 concludeerde het CFV dat Triada over voldoende buffer beschikt om een daling van de marktrente met 1% te kunnen opvangen. Daarmee wordt voldaan aan een van de vereisten van de stresstest onder de dan geldende normen. Het Fonds kwam daarmee tot de conclusie dat Triada 'goede opvolging geeft aan de aanbevelingen'. Het CFV stelde tegelijkertijd dat Triada (nog) niet voldoet aan de eisen die nieuwe beleidsregels derivaten stellen en waarin een buffereis van 2% is opgenomen. Landelijk hebben diverse corporaties onder begeleiding van Aedes overleg gevoerd met de diverse banken om de verplichting tot marktwaardeverrekening te laten vervallen. Dit bleef echter zonder succes. Triada is het wel gelukt om in overleg met de desbetreffende bank om de CSA (Credit Support Annex) te laten vervallen. Hierdoor is de marktwaardeverrekening met ingang van december 2013 komen te vervallen. Ultimo 2013 voldeed Triada evenals alle andere Nederlandse corporaties aan de geldende normen en doorstaat daarmee de stresstest.

De visitatiecommissie acht het van belang vast te stellen dat Triada zich bediende van derivaten om renterisico's te beperken. Speculatieve motieven speelden geen rol. Daarnaast stelt de commissie vast dat Triada zich heeft ingespannen om te voldoen aan de worst case scenario's die in de stresstest derivaten centraal staan. Ultimo 2013 slaagt Triada ook voor de stresstest waarin werd uitgegaan van een rentedaling van 2%. Het volkshuisvestelijke presteren heeft in beperkte mate geleden onder de derivatenkwestie; een klein aantal projecten heeft in zeer beperkte mate vertraging opgelopen.

4.3 Doelmatigheid

6

Onder het prestatieveld doelmatigheid valt de mate waarin de corporatie in vergelijking met andere corporaties een sobere en doelmatige bedrijfsvoering aan de dag legt en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. De minimale eis voor een 6 in de methodiek 5.0 is dat de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met andere corporaties. Triada voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie ziet dat de inspanningen die de corporatie op dit punt heeft geleverd hebben geleid tot een positieve (neerwaartse) trend die bij voortdurende inspanning in de toekomst zal leiden tot een verdere verbetering van de doelmatigheid.

In onderstaande tabel zijn de CiP-gegevens van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV).

Tabel: Netto bedrijfslasten 2013 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2011-2013

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Toename 2011-2013 in %		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.509	1.330	1.366	-6,4%	5,3%	16,2%
Personeelskosten / fte	82.779	72.426	72.305			
Aantal vhe / fte	89	104	97			

Bron: CiP (2014), Stichting Triada, Centraal Fonds Volkshuisvesting

De bedrijfslasten van Triada zijn in 2013 hoger dan de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. De bedrijfslasten zijn gedurende de periode van 2011 tot en met 2013, tegen de trend in, echter wel afgenomen. Voor wat betreft de personeelskosten per verhuureenheid liggen de kosten bij Triada eveneens hoger dan de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. Triada ligt

met 89 verhuureenheden per fte lager dan de referentiegroep en lager dan het landelijke gemiddelde. Dit wordt mede veroorzaakt door de eigen onderhoudsdienst die Triada heeft die 9 allround vaklieden omvat. Gecorrigeerd voor deze fte's bedraagt het aantal verhuureenheden per fte 101, beter dan het landelijke gemiddelde en slechts licht onder het referentieniveau.

Niet alle corporaties die kiezen er zoals Triada voor om het klachten- en mutatieonderhoud in eigen huis te houden ; Door het feit dat de benchmark geen onderscheid maakt tussen corporaties die deze werksoorten al dan niet outsourcen is de visitatiecommissie niet in staat deze nuance in haar beoordeling volledig mee te nemen. Ter nuancering is tevens gekeken naar de Aedes- benchmark aanzien van de bedrijfslasten, waarin Triada een 'B-status' heeft.

Triada toont zich bewust van de noodzaak van het verlagen van de bedrijfslasten. Een middel om hiertoe te komen is de wijze waarop begrotingen tot stand komen. Triada begroot via het principe van zero based budgeting. Hierbij dient niet de begroting van vorig jaar als basis, maar waar 'nul' steeds het startpunt is. Dit betekent dat alle begrote uitgaven moeten worden verantwoord (effectiviteit en efficiency) en niet alleen de veranderingen ten opzichte van de begroting van vorig jaar.

In navolging van het al ingezette traject 'zero based budgeting' zijn in 2013 vervolgstappen gezet in de vorm van een organisatiebreed verbetertraject dat in 2014 is gestart onder de naam Slank en Solide. Dit project kenmerkt zich door een integrale aanpak; naast het verlagen van de bedrijfslasten richt dit project zich ook op het verhogen van de bedrijfsopbrengsten en het toekomst bestendig maken van de organisatie. Het einddoel van Slank en Solide is niet gekwantificeerd. Anno 2015 is de implementatie van de verbetertrajecten nog gaande.

Triada is actief bezig met het afstemmen van individuele bijdragen van medewerkers op de organisatiedoelstellingen onder het motto 'Resultaatgericht Werken'. Begin 2015 heeft Triada een organisatieverandering doorgevoerd. In dit verband is afscheid genomen van zes medewerkers. Hoewel dit formeel buiten de visitatieperiode valt stelt de visitatiecommissie vast dat Triada concrete stappen zet in het bereiken van een hogere graad van doelmatigheid.

Onderstaande grafiek laat zien dat Triada op dit punt stappen maakt.

personeelskosten gebaseerd op verlies en winst						
	begroting	verwachting	jaarrekening	jaarrekening	jaarrekening	jaarrekening
	2016	2015	2014	2013	2012	2011
lonen en salarissen	3978	4706	4338	4469	4637	4850
sociale lasten	576	598	648	617	649	600
pensioenlasten	699	707	796	825	832	849
	5253	6011	5782	5911	6118	6299
FTE ultimo	68,1	68,1	73,2	75,2	75,9	78,2
Personeelskosten/fte	77.137	88.267	78.989	78.604	80.606	80.550
gemm. Aantal Vhe	6798	6762	6732	6697	6692	6648
personeelslasten/vhe	773	889	859	883	914	948
2015 inclusief sociaal plan en 6 vertrokken werknemers						
Bronnen	jaarrekeningen 2011 tm 2014					
	begroting 2016 (verwachting 2015 en begroting 2016)					

Bron: Triada 2015

Zichtbaar is dat het aantal fte's in de visitatieperiode afneemt. Het zelfde geldt voor de personeelskosten per fte. In combinatie met het feit dat het aantal verhuureenheden licht toeneemt dalen ook de personeelslasten per verhuureenheid.

In de gesprekken met Triada is de visitatiecommissie gewezen op het feit dat de bedrijfslasten over 2013 niet juist zijn opgenomen in Corporatie in Perspectief. Ten gevolge van een administratieve aangelegenheid zijn in 2013 kosten in de bedrijfslasten opgenomen die feitelijk tot het boekjaar 2012 gerekend moesten worden. Gecorrigeerd voor deze onvolkomenheid bedroegen de bedrijfslasten per vhe in 2013 geen € 1.509 maar € 1.461.

De visitatiecommissie stelt vast dat Triada als het gaat om doelmatigheid een overtuigende beweging heeft ingezet in de visitatieperiode. De corporatie heeft zichtbare, concrete en goed onderbouwde inspanningen op dit terrein geleverd. De commissie meent dat op basis daarvan een waardering met een 6 gerechtvaardigd is, hoewel een snelle blik op de benchmark cijfers wellicht anders doet vermoeden.

4.4 Vermogensinzet

7

In deze paragraaf wordt beoordeeld of en op basis waarvan Triada de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. Daarbij wordt gekeken naar de inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering, en het uitvoeren van evaluaties Triada kan de inzet van het beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren en hiermee voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een zes. Een pluspunt is toegekend voor de wijze waarop het beleid actief wordt toegepast, gemonitord en bijgesteld indien nodig.

Triada toont zich een omgevingsbewuste corporatie. Ze oriënteert zich op geregelde basis en in diverse (beleids-) stukken op externe ontwikkelingen via de DESTEP methode⁴. Aan de hand daarvan krijgt de corporatie zicht op de volkshuisvestelijke vragen in het werkgebied. Daar waar Triada aanvankelijk een brede taakopvatting had, is de corporatie zich gaandeweg de visitatieperiode onder invloed van politieke en maatschappelijke veranderingen meer gaan focussen op de kerntaak, het huisvesten van lagere inkomensgroepen.

De vermogensinzet is een afgeleide van de volkshuisvestelijke doelstellingen, die zijn vastgelegd in de ondernemingsplannen en het Strategisch Voorraadbeleid. De vertaling vindt in belangrijke mate plaats in de jaarlijkse geactualiseerde meerjarenbegroting. Hierin wordt op basis van demografische ontwikkelingen, de technische staat van woningen en de woonwensen van bewoners uit het werkgebied bepaald welke uitgaven, investeringen en desinvesteringen men gaat doen. De opgaven die daaruit voortvloeien worden in de begroting toegelicht om vervolgens per onderwerp de begrote vermogensinzet te onderbouwen. Daarnaast heeft Triada (in 2013) de externe ontwikkelingen in beeld gebracht als onderlegger voor het Ondernemingsplan en het Strategisch Voorraad Beleid. De visitatiecommissie stelt daarmee vast dat Triada zich grondig en frequent oriënteert op de (externe) ontwikkelingen.

Triada is helder over haar financieel beleid en vermogensinzet. In de financiële sturing staan de normen van externe toezichthouders en de analyse van (toekomstige) kasstromen centraal. De corporatie wil in de positie blijven vreemd vermogen te kunnen blijven aantrekken. Om de kasstromen positief te kunnen beïnvloeden wordt aandacht besteed aan het optimaliseren van het

⁴ DESTEP is een acroniem en staat voor demografisch, economisch, sociaal/cultureel, technologisch, ecologisch en politiek/juridisch: factoren die de omgeving van een organisatie bepalen

huurbeleid, het strategisch voorraadbeleid, het onderhoudsbeleid, het investeringsbeleid en de bedrijfslasten.

Triada heeft in de visitatieperiode het nodige geïnvesteerd in nieuwbouw. Over vier jaar genomen is, gesaldeerd met enkele tientallen verkochte en gesloopte woningen, sprake van een netto toevoeging van 25 zelfstandige woningen. Het stichtingskostenniveau dat wordt aangehouden ligt in lijn met de sectorbrede gemiddelden.

4.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Triada resulteert het volgende beeld.

Tabel 4.1 Presteren naar Vermogen

Meetpunt		Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit		7	30%	6,7
Doelmatigheid		6	30%	
Vermogensinzet		7	40%	

5 Presteren ten aanzien van Governance



5.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen worden beoordeeld:

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop Triada omgaat met de formele governance onderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de Raad van Commissarissen.

5.2 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

5.2.1 Plan

7,5

Conform de normstelling van de methodiek wordt getoetst of de corporatie beschikt over een actuele visie op eigen positie en toekomstig functioneren, over doelstellingen die passen binnen de financiële randvoorwaarden en die te monitoren zijn. Dit vormt het ijkpunt voor de 6. Triada beschikt over een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren. De visie is helder doorvertaald naar strategische doelen, tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden. Voor zowel de maatschappelijke prestaties als het financiële beleid is de plan-functie op orde. Zeker sinds het beleid in de beschouwde periode verder is aangescherpt en geprofessionaliseerd.

De volkshuisvestelijke koers van Triada is inzichtelijk gemaakt via het ondernemingsplan en de aanvullende beleidsplannen. In de visitatieperiode zijn twee ondernemingsplannen van kracht (geweest) en is er sprake geweest van een overgangsjaar tussen deze twee ondernemingsplannen. Het Ondernemingsplan 'Maatschappelijk ondernemen in veranderende tijden' (2008 – 2011) is tot 2012 verlengd. Triada gaf aan dat vanwege de vele ontwikkelingen en onduidelijkheden de formulering van een nieuw ondernemingsplan was uitgesteld tot medio 2013. Voor 2013 waren strategische speerpunten benoemd, als opmaat voor het nieuwe ondernemingsplan. Het ondernemingsplan 'De Essentie' (2014 – 2017) is vastgesteld in 2014 en laat een veranderende koers zien ten opzichte van het vorige ondernemingsplan. Bij het proces van het bepalen van de strategie worden verschillende belanghebbenden betrokken. Daarbij is ook gebruik gemaakt van de aanbevelingen uit het visitatierapport 2007-2010. De beide ondernemingsplannen zijn uitgewerkt in deelnotities over bijvoorbeeld het huurprijsbeleid, energie, toegankelijkheid en 2^e kansbeleid. Ook was een strategisch voorraadbeleid beschikbaar.

Visie

8

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. De commissie stelt vast dat Triada voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Pluspunten zijn gegeven op basis van de constatering dat Triada haar visie onderbouwt met relevant (markt-) onderzoek, dat de corporatie haar visie op een actieve manier hanteert en dat de visie geregeld wordt geactualiseerd.

Triada beschikt over een uitgebreid beleidskader, waaronder stukken ten aanzien van de (vitale) woonomgeving, een woonkwaliteitsbeleid, een financieel beleidsplan, strategisch voorraadbeheer, een onderhoudsbeleidsplan en een energetische beleidsplan. Er is sprake van duidelijke samenhang tussen deze beleidsplannen, die geregeld worden geactualiseerd

Triada onderbouwt de eigen doelstellingen met onderzoeken die zowel door haarzelf als door externe partijen worden uitgevoerd. Zo maakt Triada onder meer gebruik van relevante beleids- en marktinformatie en onderzoeksresultaten, zoals diverse markt- en klanttevredenheidsonderzoeken. Triada geeft in de formulering van haar visie blijk van een goed inzicht in, en kennis van de opgaven als ook van de kansen en bedreigingen die daarin besloten liggen.

Tenslotte komt uit de gesprekken met en de verslagen van de RvC naar voren dat zij de visie van Triada en de onderliggende beleidsstukken actief hanteren bij besluitvorming.

Vertaling doelen

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. De commissie komt tot het oordeel dat Triada aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Een pluspunt is toegekend vanwege de huidige onderlinge aansluiting van de verschillende doelen en plannen, waaronder ook de begroting.

De doelstellingen die worden beschreven in de ondernemingsplannen en overige beleidsplannen worden uitgewerkt in jaarplannen. In het jaarplan worden voor de verschillende afdelingen separate doelstellingen en activiteiten benoemd in overwegend SMART formuleringen, zodat monitoring van de realisatie goed mogelijk is. De jaarplannen van de verschillende afdelingen maakten echter in 2011, 2012 en 2013 niet altijd een heldere koppeling met de doelen zoals die in het ondernemingsplan geformuleerd waren. Een duidelijke verbetering heeft in 2014 plaatsgevonden met de introductie van het kaderplan. In dit kaderplan wordt helder de verbinding gelegd tussen het ondernemingsplan en de doelen zoals die in de jaarplannen worden omschreven. Ook worden hier specifieke acties aan gekoppeld.

De doelen, ook zoals deze in het kaderplan zijn omschreven, zijn echter niet altijd SMART geformuleerd en daarom niet altijd goed te monitoren. Voorbeelden van doelen die zijn gesteld zijn "Klanten van Triada kunnen op een prettige en veilige wijze zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen" en "Activeren en vergroten van de zelfredzaamheid van onze klanten bij het wonen". Aan deze doelen zijn echter strategieën gekoppeld die de doelen soms (niet altijd) concreter maken. De geplande acties, die weer aan de strategieën zijn gekoppeld zijn specifiek en meetbaar.

Conform de methodiek wordt getoetst of de corporatie beschikt over een rapportage- en monitoringsysteem waarmee de prestaties worden gevolgd en gemeten. Dit is het ijkpunt voor de 6. Triada beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem, in de vorm van periode- en maandrapportages. Na een verbeteringsslag in 2014 is er een duidelijke aansluiting op het ondernemingsplan en de jaarplannen en per afdeling. Pluspunten zijn toegekend voor de mate van compleetheid van het monitorings- en rapportagesysteem, voor de actieve wijze van hanteren van het monitoringssysteem en voor de doorlopende inzet ter verbetering daarvan.

Triada beschikt over een uitgebreid monitorings- en rapportage systeem. De corporatie maakt zowel gebruik van maand- en perioderapportages als jaarverslagen. De informatievoorziening richting de Raad vindt plaats aan de hand van perioderapportages. Deze rapportage gaat in op de voortgang van de realisatie van strategische doelstellingen, de financiële positie van de corporatie en geeft inzicht in kritische succesfactoren die voor verschillende processen zijn benoemd. De (viermaands-) periodeverslagen zijn vrij omvangrijk, gedetailleerd en bevatten veel informatie.

In 2014 is een verbeteringsslag gemaakt in het rapportagesysteem. De corporatie is in 2011 hiermee begonnen omdat zij het belang ziet van een goed monitoringssysteem. Letterlijk noemt Triada dat “Om ons te kunnen verantwoorden aan de omgeving en stakeholders over de motivatie die wij hebben wanneer Triada keuzen maakt, moet beleidsvorming inzichtelijk en controleerbaar kunnen worden gemaakt door allereerst een passend ingerichte beleidscyclus en beleidsstructuur, naast de beleidsvaststelling zelf”.⁵ De visitatiecommissie heeft waardering voor de kwaliteit van het monitoringssysteem, met de kanttekening dat het wel enige tijd heeft gekost om hier toe te komen.

In deze verbeteringsslag is zowel gekeken naar de vorm van communiceren, naar de datakwaliteit waarmee gemonitord wordt en de manier waarop doelen wordt vertaald in concrete acties. Deze verbeteringsslag komt in de visitatieperiode naar voren in het 3e periodeverslag 2014 (september t/m december 2014). In deze nieuwe perioderapportages is het goed inzichtelijk gemaakt wat doelen zijn, welke strategieën worden gevolgd, welke resultaten worden geboekt, welke acties daaraan gekoppeld zijn en is dit geheel toegelicht. De visitatiecommissie ziet de inspanning die geleverd is op dit vlak binnen de corporatie en wil graag haar waardering hiervoor en het resultaat van de inspanning benoemen.

In het Ondernemingsplan ‘De Essentie’ (2014 – 2017) wordt vastgesteld dat er in de voorgaande periode sprake is geweest van een grote dynamiek door de economische recessie, stagnatie op de woningmarkt en beperkte investeringsruimte. In deze dynamische omstandigheden heeft Triada gekozen voor het bijstellen van haar brede taak- en rolopvatting en is teruggegaan tot de essentie. De corporatie geeft hiermee aan expliciet haar beleid te toetsen aan de veranderingen in haar omgeving.

Triada spant aan de hand van het project ‘Procesgericht werken’ in de visitatieperiode zich aantoonbaar in als het gaat om het beschrijven en controleren van werkprocessen, ter ondersteuning van de organisatie bij het bereiken van vastgestelde kerncompetenties (resultaatgericht, klantgestuurd, helder communiceren, initiatief, creatief en samenwerken). De beoogde doelen zijn behaald, waarbij de voortgang nauwkeurig en kritisch zijn gemonitord.

⁵ Bron: 2011 – 03 Werkgroep S&R Sturingsmodel

5.2.3 Act

7

De minimumvereiste voor de act-functie (cijfer 6) is dat de corporatie bijstuurt zodra men afwijkingen heeft geconstateerd; in eerste instantie door acties, om doelen alsnog te bereiken en vervolgens door doelen zelf aan te passen. De 'act'-functie wordt beoordeeld met een 7. Op grond van de mate van verantwoording in de bijsturing in de vernieuwde perioderapportages, ziet de visitatiecommissie aanleiding voor een 7 voor dit onderdeel.

Het onderdeel 'act' wordt ingevuld door middel van de al aangehaalde vernieuwde perioderapportages. Daarin wordt aangegeven wat de status is van het betreffende doel is en welke actie wordt ondernomen om het desbetreffende doel (alsnog) te bereiken. Daar waar aanleiding of noodzaak is om doelen aan te passen communiceert Triada dit actief richting de belanghebbenden, waarbij de corporatie aangeeft wat de gevolgen zijn van het gewijzigde beleid of uitgangspunten.

Triada analyseert (checked) geregeld de omvang van de benodigde voorraad sociale huurwoningen. In het strategisch voorraadbeleid is de weerslag daarvan zichtbaar. Ten gevolge van toekomstige demografische krimp worden bijvoorbeeld de ideaalportefeuille en het aantal voor verkoop gelabelde woningen opnieuw gedefinieerd.

5.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

5.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

7,3

In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Commissarissen een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op de samenstelling van de Raad, het reflecterend vermogen van de Raad en de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord. Betreffende het functioneren van de Raad van Commissarissen voldoet Triada aan het ijkpunt voor een zes.

Kort worden nu de verschillende onderdelen van dit hoofdstuk beschreven.

Samenstelling van de Raad van Commissarissen (RvC)

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC een profielschets heeft vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie, als de RvC nieuwe leden werft buiten eigen kring in een openbare procedure en als de Raad van Commissarissen aandacht besteedt aan de deskundigheid van haar leden. Triada voldoet aan dit ijkpunt. Een pluspunt is toegekend vanwege de actieve invulling van de genoemde punten

In de statuten van Triada (art. 14, lid 2) en in het Reglement Raad van Commissarissen Triada is vastgelegd dat de Raad van Commissarissen uit vijf tot zeven natuurlijke personen bestaat. De Raad van Commissarissen bestaat momenteel uit vijf leden. Twee van de vijf leden zijn per 2014 toegetreden. Nieuwe commissarissen worden openbaar en buiten eigen kring geworven. Twee leden worden benoemd op voordracht van de huurders.

Samenstelling Raad van Commissarissen ultimo 2014

Naam	Benoemd per	Aftredend per	Toelichting
Dhr. mr. B. Feijen	2005	31-12-2014	Na twee periodes in 2011 herbenoemd tot 31-12-2014.
Dhr. ir. C. de Blok (vice-voorzitter)	2010	31-12-2018	Na één periode in 2014 herbenoemd tot 31-12-2018.
Dhr. J. Huizing MSc MBA (voorzitter)	2009	31-12-2017	Na één periode op voordracht van de CHR in 2014 herbenoemd tot 31-12-2018.
Dhr. S.J. Schuijt MPM	2014	31-12-2017*	In 2014 benoemd tot 31-12-2017.
Mevr. N.I. Hoorn	2014	31-12-2017*	In 2014 benoemd op voordracht van de CHR tot 31-12-2017.

*Herbenoembaar

Eind 2014 heeft de heer B. Feijen afscheid genomen en is op 1 maart 2015 de heer R. Scholten togetreden tot de Raad van Commissarissen.

De RvC maakt gebruik van een profielschets die borgt dat de Raad door haar samenstelling beschikt over de noodzakelijk geachte kennis. Deze profielschets is uit 2010 en staat op de website. Naast de algemene vereisten zijn voor het optimaal functioneren van de RvC de volgende, specifieke kennisgebieden onderscheiden die vertegenwoordigd dienen te zijn binnen de Raad. De volgende kennisgebieden zijn uitgewerkt in kwaliteitsprofielen.

- Financiën en economische ontwikkelingen;
- Volkshuisvesting, leefbaarheid en ruimtelijke ordening;
- (Maatschappelijk) ondernemen;
- Juridische zaken en bestuurlijke aangelegenheden;
- Vastgoedontwikkeling.

Naast de algemene eisen en de deskundigheid op verschillende kennisgebieden beschrijft de profielschets ervaringsbieden en een specifieke profielschets voor de voorzitter en de vicevoorzitter. De volkshuisvestelijke en financiële expertise zijn goed verankerd in de samenstelling van de RvC. De professionele achtergrond en de expertise van de individuele RvC-leden wordt beschreven het verslag van de Raad van Commissarissen dat de jaarverslagen is opgenomen.

In de tweede helft van 2014 heeft de sollicitatiecommissie een sollicitatieprocedure opgestart voor de werving van een nieuw lid van de RvC. Bij de werving van een nieuwe commissaris was lokale binding een belangrijk selectiecriteria. Omdat geen van de sollicitanten voldeed aan het selectiecriteria is in overleg met de Centrale Huurdersraad besloten om het begrip lokale binding ruimer te zien dan alleen woonachtig in het werkgebied.

Binnen de RvC zijn twee commissies ingesteld: de remuneratiecommissie en de sollicitatiecommissie. De gehele RvC functioneert als auditcommissie, wat een bewuste keus is. De Raad heeft de voor- en nadelen van een separate Auditcommissie met enige regelmaat afgewogen en geeft nog steeds de voorkeur aan een brede opinievorming vanuit een voltallige Raad van Commissarissen. Naast de vaste commissies werkt de Raad soms met tijdelijke commissies (zoals de statutencommissie en de commissie beoordelingscriteria directeur-bestuurder in 2011).

Van de bijeenkomsten van de Raad van Commissarissen worden verslagen gemaakt. Deze verslaglegging is kwalitatief goed op orde.

Het beeld ontstaat van een betrokken en in de breedte acterende Raad; belangrijke thema's in de afgelopen jaren waren de derivatendiscussie, enkele complexe vastgoedprojecten (onder meer Klaarbeek) en de diverse beleidsdocumenten die zijn geformuleerd en geactualiseerd. Op onderwerpen worden medewerkers van de corporatie uitgenodigd om specifieke zaken toe te lichten.

De RvC heeft aandacht voor het belang van (permanente) educatie. Zo wordt ieder jaar bij de zelfevaluatie ook dit punt geëvalueerd en wordt een plan gemaakt voor de scholing van de leden van de RvC voor dat komende jaar. Men heeft echter ook wel eens moeten constateren dat de voornemens door omstandigheden niet zijn ingevuld.

Rolopvatting

8

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, de rollen voldoende scherp in de gaten houdt en de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid heeft. De commissie constateert dat aan dit ijkpunt is voldaan. En ziet daarnaast aanleiding om extra punten toe te kennen voor de actieve en gedegen wijze waarop de RvC de Toezichtrol vervult en de professionele wijze waarop de RvC haar Klankbordrol vervult.

Uit de interviews en verslagen blijkt dat de RvC zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord.

Naast de toezichthoudende rol vervult de RvC de werkgeversrol. Beoordelingsgesprekken worden jaarlijks door de remuneratiecommissie met de bestuurder gevoerd en er vindt vervolgens rapportage plaats aan de RvC. In 2010 en 2011 heeft de commissie beoordelingscriteria directeur-bestuurder de gevolgen onderzocht van de in 2010 vastgestelde 'Sectorbrede Beloningscode'. De commissie heeft zich daarbij door een extern bureau laten adviseren. De Raad van Commissarissen heeft op basis van dit advies, een gesprek met de directeur-bestuurder en de bestaande afspraken, besloten de beloning van de directeur-bestuurder te wijzigen in die zin dat de variabele beloning is vervallen en deels is omgezet naar de vaste beloning. Daarnaast is de Wet Normering Topinkomens van kracht geworden. De directeur-bestuurder maakt getuige het jaarverslag gebruik van de overgangsregeling.

Uit het interview met de RvC komt naar voren dat de klankbordrol goed ingevuld wordt. Uit de verslagen van de zelfevaluatie komt naar voren dat de klankbordfunctie van de RvC aan de orde komt tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie en ook daar wordt bevestigd dat de klankbordrol goed wordt ingevuld.

Wat positief opvalt, is het contact van de RvC met de huurders. Zo is er in 2012 een convenant opgesteld tussen de RvC en de Centrale Huurdersraad waarin helder de samenwerkingsafspraken tussen deze twee partijen zijn verwoord. Beide gremia hebben tenminste twee keer per jaar overleg met elkaar.

Zelfreflectie

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC ten minste eenmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de bestuurder zowel het eigen functioneren als dat de individuele leden van de RvC en de daaraan verbonden

conclusies bespreekt. Een pluspunt wordt toegekend vanwege de compleetheid waarmee de RvC de zelfreflectie invult.

Conform de governancecode bespreekt de RvC jaarlijks zowel het eigen functioneren als dat van de individuele leden. In 2011 is de zelfevaluatie begeleid door een extern adviesbureau. De RvC was niet tevreden over de aanpak en herkende zich niet in de verslaglegging. Het verslag is dan ook niet vastgesteld. In 2012 en 2013 heeft de zelfevaluatie in eigen kring plaatsgevonden. In 2014 was men voornemens weer met een externe begeleider te werken, maar daar is vanaf gezien. De RvC geeft in het jaarverslag van 2014 als verklaring dat er in 2014 twee nieuwe commissarissen zijn gestart. In de jaarverslagen wordt melding gemaakt van de zelfevaluatie van de RvC. De verslaglegging van de zelfevaluaties geeft een compleet beeld van een passende en open evaluatie. Verbeterpunten en actiepunten worden vastgelegd en bij de volgende zelfevaluatie doorgenomen op de voortgang.

5.3.2 Toetsingskader



De 5.0-methode vereist dat de Raad van Commissarissen een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven (cijfer 6). De RvC van Triada geeft in de jaarverslagen helder aan welk toetsingskader zij hanteert voor het uitoefenen van het intern toezicht. De commissie geeft een pluspunt voor de actieve wijze waarop de RvC het complete toetsingskader hanteert als basis voor overleg met het bestuur en voor het houden van toezicht.

Het toetsingskader van de RvC wordt benoemd in de jaarverslagen. Het Jaarverslag 2014 vermeldt in dit kader:

- het Burgerlijk Wetboek;
- de Governancecode Woningcorporaties;
- het ondernemingsplan De Essentie;
- de begroting 2014;
- het treasurystatuut en het treasuryjaarplan 2014;
- het strategisch vastgoedbeleid.

De visitatiecommissie stelt vast dat het toetsingskader goed op orde is en meer documenten omvat dan in de jaarverslagen worden weergegeven. Het wordt door de raad ook actief gehanteerd, waarbij in de door de organisatie voorbereide documenten veelal de verbinding wordt gemaakt en de kaders worden weergegeven.

De 5.0-methodiek vereist de toepassing van de Governancecode en waar nodig de uitleg bij afwijkingen (6). Triada onderschrijft de Governancecode. De commissie beoordeelt de mate waarin Triada handelt naar de richtlijnen van de Governancecode met een zeven. Een pluspunt wordt toegekend voor de actieve vertaling en hantering ervan. Zowel de Code 2011 als de Code 2015 zijn onderwerp van discussie geweest en hebben geleid tot een actieve aanpassing van relevante zaken

Triada heeft in 2011 en 2015 een inventarisatie gemaakt van de staat van de governance binnen de corporatie aan de hand van de Checklist Governancecode woningcorporaties. Ook benoemt Triada in haar jaarverslagen expliciet een aantal punten benoemd waarop zij afwijkt van de Governancecode. Deze punten vallen allen onder het principe 'pas toe of leg uit'.

Jaarverslag 2011

Daar waar Triada een andere invulling voorstaat van een bepaling of principe wordt dit uitgelegd en gemotiveerd. De voornaamste punten waarop Triada afwijkt van de Governancecode zijn:

- De directeur-bestuurder is benoemd voor de invoering van de Governancecode 2011 en heeft een contract voor onbepaalde tijd. De Raad van Commissarissen respecteert de arbeidsovereenkomst.
- De Raad van Commissarissen kent in 2011 geen Auditcommissie. Zij is van mening dat het instellen van een Auditcommissie onvoldoende meerwaarde heeft en geeft de voorkeur aan een brede opiniering vanuit een voltallige Raad van Commissarissen. Dit sluit niet uit dat de Raad van Commissarissen in de toekomst kan besluiten tot instelling van een Auditcommissie.
- Er is nog geen toetsingskader vastgesteld voor verbindingen of investeringen. Voor zover de statuten en reglementen niet voorzien in toetsingskader wordt dit in 2012 verder uitgewerkt.
- De zittingsduur voor leden van de Raad van Commissarissen is in het reglement vastgesteld op maximaal 10 jaar. In de nieuwe Governancecode is de zittingsduur maximaal 8 jaar. Twee commissarissen hebben in verband met de continuïteit van de bezetting op grond van het overgangsrecht een zittingsduur van negen jaar. Het reglement en het rooster van aftreden worden in 2012 aangepast.

Jaarverslag 2012

- De zittingsduur voor leden van de Raad van Commissarissen was in het eerdere reglement vastgesteld op maximaal 10 jaar. In de nieuwe Governancecode is de zittingsduur maximaal 8 jaar. Het reglement en het rooster van aftreden is hieraan in 2012 aangepast. De vice-voorzitter is per 31 december 2012 afgetreden in verband met het overschrijden van de nieuwe maximale zittingsduur. In verband met de continuïteit maakt de voorzitter gebruik van de overgangsregeling voor het jaar 2014.

Jaarverslag 2013 en 2014

Daar waar wij een andere invulling voorstaan van een bepaling of principe wordt dit uitgelegd en gemotiveerd. De voornaamste punten waarop wij afwijken van de Governancecode zijn:

- De directeur-bestuurder is benoemd voor de invoering van de Governancecode en heeft een contract voor onbepaalde tijd. De Raad van Commissarissen respecteert deze arbeidsovereenkomst.
- De Raad van Commissarissen trad in 2014 voltallig op als auditcommissie. De Raad is van mening dat het instellen van een separate auditcommissie onvoldoende meerwaarde heeft en geeft de voorkeur aan een brede opinievorming vanuit een voltallige Raad van Commissarissen. Dit sluit niet uit dat de Raad van Commissarissen in de toekomst kan besluiten tot instelling van een auditcommissie.

Als het gaat om de zittingsduur van commissarissen stelt de visitatiecommissie vast dat Triada de overgangsregeling juist toepast. Commissarissen zijn relatief snel na het verstrijken van hun periode afgetreden in een verantwoorde balans tussen continuïteit en het handelen volgens de code. Zichtbaar voor de visitatiecommissie is dat de Governancecode van 2011 in dat jaar in diverse RvC-vergaderingen is besproken, met name op het punt van de aanpassing van de zittingstermijnen. Triada toont zich bewust van de nieuwe termijnen en de gevolgen haar RvC. De visitatiecommissie heeft daarmee vastgesteld dat er een degelijk gesprek en een volwaardige afweging heeft plaatsgevonden. De commissie ziet in de proactieve opstelling van Triada in relatie tot de codes grond voor een pluspunt.

5.4 Externe legitimering en verantwoording

5.4.1 Externe legitimatie



De 5.0-methodiek vereist dat de corporatie op het punt van de externe legitimering ten minste de Governancecode en de Overlegwet volgt (6). Triada kent de eigen belanghebbenden, betreft ze bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid. De relatie met de huurdersvertegenwoordiging voldoet aan de Overlegwet. Het onderdeel externe legitimatie is beoordeeld met een 7,0. Een pluspunt is toegekend voor de actieve en passende manier waarop de corporatie de belanghebbenden betreft.

Triada heeft de opstelling van het ondernemingsplanproces gebruikt om met belanghouders in gesprek te gaan over hun wensen en behoeften. Met de Centrale Huurdersraad en de vertegenwoordigers van de drie gemeenten in het werkgebied van Triada zijn gesprekken gevoerd over de door Triada gekozen koers.

De visitatiecommissie constateert dat de participatiestructuur bestaande uit diverse huurdersraden en bewonerscommissies geformaliseerd is met het afsluiten van samenwerkingsovereenkomsten. In 2014 heeft KWH in opdracht van Triada de samenwerkingen geëvalueerd. Uit dit onderzoek kwamen acht aanbevelingen, waar Triada mee aan de slag wil.

Aanbevelingen uit de evaluatie huurdersparticipatie

1. Breng verbinding tussen de LHR en de CHR;
2. Werk de waarde van de LHR voor het lokale belang uit;
3. Voeg een aanvullende vorm toe aan het participatiemodel;
4. Meer proactieve rol CHR en LHR;
5. Heb aandacht voor behoud van de lokale binding;
6. Versterk het participatiebewustzijn binnen Triada;
7. Werk de informatievoorziening uit;
8. Ontwikkel perspectief voor elke entiteit.

Met de gemeenten vindt regelmatig formeel en informeel overleg plaats, onder meer in het kader van woonvisies en prestatieafspraken. Ook heeft Triada in 2013 presentaties bij de gemeenten gegeven over de staat van de volkshuisvesting. Er is overleg met overige belanghebbenden, onder wie ook zorg- en welzijnsinstellingen. De samenwerkingen met een aantal maatschappelijke groepen is vastgelegd in samenwerkingsverbanden.

De basis van het belanghebbendenmanagement van Triada is vastgelegd in haar ondernemingsplannen. In deze plannen zijn de belangrijkste belanghebbenden benoemd en is beschreven welke relatie Triada met hen probeert te onderhouden. In het kaderplan 2014 zijn deze

voornemens verder uitgewerkt. Triada wenst hier meer vorm aan te geven door een beleidsplan relatiemanagement op te stellen.

5.4.2 Openbare verantwoording



In de 5.0-methodiek wordt als minimale eis benoemd dat een openbare publicatie beschikbaar is waarin gerealiseerde prestaties worden vermeld en de afwijkingen worden toegelicht. Triada voldoet op ruim voldoende wijze aan deze minimumeis, door publicatie van onder meer het jaarverslag, ondernemingsplan en visitatierapport. De hogere beoordeling is gerechtvaardigd vanwege het transparant en goed leesbaar in beeld brengen van prestaties in de jaarverslagen en op de website. De beoordeling komt daarmee op een 7.

Het jaarverslag biedt voldoende overzicht van en inzicht in de prestaties die het in het desbetreffende jaar zijn gerealiseerd. Triada verantwoordt zich in haar openbare uitingen op een transparante en goed leesbare wijze.

Naast het jaarverslag zijn op de website de volgende documenten te vinden:

- Aedescode
- Governancecode voor woningcorporaties
- Statuten van Triada
- Bestuursreglement
- Documenten RvC (Reglement, rooster van aftreden, profielschets, jaarverslag)
- Jaarverslag 2012, 2013, 2014
- Ondernemersplan
- Nieuwsbrieven en huis-aan-huis edities
- Integriteitscode
- Klokkenluidersregeling
- Visitatierapport 2007-2010 inclusief bestuurlijke reactie
- Verwijzing naar huurdersraden
- Buurtbemiddeling, klachten

5.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Triada resulteert het volgende beeld.

Tabel 5.1 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt			Cijfer	Weging	Eindcijfer	
Besturing	Plan		7,5	7,5	33%	7,2
	visie	8				
	vertaling doelen	7				
	Check		8			
	Act		7			
Intern Toezicht	Functioneren Raad		7,3	7,1	33%	
	samenstelling	7				
	rolopvatting	8				
	zelfreflectie	7				
	Toetsingskader		7			
	Naleving Governancecode		7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie		7	7,0	33%	
	Openbare verantwoording		7			

Bijlagen

Bijlage 1: Position Paper

Veranderende taakopvatting

In de periode tot en met 2012 hanteerden wij op basis van ons vorige ondernemingsplan een brede taakopvatting. De activiteiten liepen uiteen van samen met bewoners actief in de wijk, het ontwikkelen van zorgwoningen en maatschappelijk vastgoed, tot het aanbieden van huurwoningen in alle prijsklassen. Door de maatschappelijke en politieke ontwikkelingen is een ander beeld van de corporatiesector ontstaan. In 2013 opende Triada zowel intern als extern de discussie over haar maatschappelijke rol. Deze heroriëntatie mondde in 2014 uit in een nieuw ondernemingsplan “De Essentie” waarin de bakens duidelijk zijn verlegd.

Missie en visie

Met ons nieuwe ondernemingsplan in 2014 is onze missie geworden: Triada biedt betaalbare woningen van goede kwaliteit in een prettige woonomgeving die passen bij de vraag van de klant. Maatschappelijk ondernemen betekent voor Triada dat keuzes en activiteiten worden bepaald vanuit onze primaire sociale verantwoordelijkheid voor betaalbare huisvesting van de belangrijkste doelgroepen. Dit doen wij lokaal verbonden aan de drie gemeenten in ons werkgebied, waar wij de enige reguliere corporatie zijn.

Terug naar de kerntaak

Triada concentreert zich op het passend en betaalbaar wonen van huishoudens met een beperkt inkomen. Binnen deze opgave hebben wij bijzondere aandacht voor de veranderende woonvraag van de oudere huishoudens. Overigens ook de groep die in toenemende mate het grootste deel van de huurders vormt. Daarbij vinden wij het belangrijk dat de klanten die dat willen, zo lang mogelijk in hun vertrouwde omgeving kunnen blijven wonen. Wij blijven ons tevens inspannen voor mensen met een bijzondere woonvraag, zoals mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking en mensen uit de crisisopvang.

Strategische opgave

Van oudsher zijn wij een sociale huisvester die vooral eengezinswoningen beschikbaar heeft voor gezinnen in ruim opgezette groene wijken. In ons werkgebied is de veranderende woonvraag die de voorspelde ontgroening en vergrijzing met zich meebrengt de belangrijkste opgave waaraan Triada in de komende jaren invulling moet geven. Daarnaast woont in ons werkgebied een buitengewoon groot deel van de traditionele doelgroep in een koopwoning. Ook deze groep vergrijsst en uit woononderzoek blijkt dat velen de wens hebben op enig moment te verhuizen naar een passende huurwoning. Deze eventuele extra instroom gaat op termijn een grote aanvullende opgave betekenen. Groter dan nu in de woonvisies van de gemeenten is meegenomen.

Focus op onze klant

De klant staat centraal bij beleidsontwikkeling en wij beschouwen hen als onze belangrijkste belanghouder. Wij willen nadrukkelijk bereiken dat de klant ervaart dat ze invloed heeft op de agenda en het beleid van Triada. Verder zijn wij voortdurend bezig de kwaliteit van onze woningen en dienstverlening aan te passen op de wensen van onze klant. Wij vinden het belangrijk de beleving van de (toekomstige) klant te kennen en laten onze beleidskeuzes hiervan sterk afhangen. Daarbij hanteren we het principe dat het collectieve belang boven het belang van het individuele huishouden gaat. Zwaarwegend uitgangspunt is en blijft ook een goede balans tussen de invulling van deze beleidskeuzes en een gezonde financiële continuïteit voor langere termijn te houden.

In de afgelopen jaren kon veel kwaliteitsverbetering kosteloos of tegen gereduceerde prijzen worden aangeboden. Dit beleid van continue kwaliteitstoevoeging gaat de komende jaren wijzigen. De financiële mogelijkheden van onze klant en Triada zijn in de afgelopen jaren verminderd en dit

gaat nadrukkelijk zijn effect hebben op ons toekomstig aanbod. Op basis van de uitwerking van de nieuwe wet- en regelgeving, als de passendheidstoets, gaan we onderzoeken hoe het strategische vastgoedbeleid bij te sturen.

Beperkte doorstroming

Veel van onze (oudere) huurders wonen al lang in hun huurhuis en stellen hun verhuishwens verder uit. De doorstroming en daarmee ook het aanbod van woningen is relatief gering. De nieuwe Huisvestingswet, met nieuwe urgentiegroepen als mantelzorgers, een toenemend aantal te huisvesten statushouders, en de aangekondigde passendheidstoets hebben op termijn een groot effect op de mogelijkheden van Triada om voldoende inhoud te geven aan de invulling van onze taakstelling.

Ondanks het dalende aantal jongeren en startende gezinnen, hebben deze groepen het moeilijk om op de lokale (huur-)woningmarkt toe te treden. Triada heeft voldoende woningen voor deze groepen woningzoekenden. De doorstroming moet echter eerst worden bevorderd om deze ook werkelijk aan de startende huishoudens beschikbaar te kunnen stellen. Om de oudere huurders passend te kunnen huisvesten voegt Triada met name aantrekkelijke gelijkvloerse en levensloopbestendige woningen toe aan haar voorraad.

Aanpak woningvoorraad

In de afgelopen jaren zijn er door Triada flinke aantallen kwalitatief hoogstaande nieuwbouw huurwoningen ontwikkeld. Belangrijke koerswijziging is dat wij ons nu gaan concentreren op de bestaande woongebieden. Er is al een omvangrijk investeringsprogramma voor de bestaande woningvoorraad gestart. In het bijzonder op het gebied van energetische maatregelen en asbestveiligheid zijn we na een vertraagde start goed op koers. Verder kan een groot deel van de klanten nu al een aanzienlijk aantal jaren het uitrustingsniveau van de binnenzijde van de eigen woning (onder voorwaarden) op de belangrijkste onderdelen bepalen. Dit wordt door de klant in hoge mate gewaardeerd. Voor verbetering van de toegankelijkheid is een afgewogen investeringsprogramma in ontwikkeling.

Woonomgeving

Enkele jaren geleden waren er bij Triada en partners grote verwachtingen en ambities op het snijvlak van wonen, welzijn en zorg. Door gebiedsgericht samenwerken met andere (professionele) partijen hebben wij de afgelopen jaren de bewoners van specifiek geselecteerde gebieden geactiveerd om met hen een prettige en passende woonomgeving te realiseren. Dit vanuit de overtuiging dat voor de klant naast de woning, ook de ligging, omgeving en sfeer in de wijk de kwaliteit van wonen en leven bepaalt. Tevens ondersteunt deze inzet het waardebehoud van de woningen.

De tijdsgeest heeft in de afgelopen jaren het beeld van onze rol in de woonomgeving veranderd. Voor de komende periode zien wij daarom een meer begrensde rol voor ons. Wij beperken onszelf nu meer als belanghouder voor onze huurders en huurwoningen bij leefbaarheid en activiteiten ten behoeve van de woonomgeving. Meer dan voorheen nemen we binnen de samenwerkingsverbanden in acht wat ieders primaire verantwoordelijkheid is. Triada neemt niet meer de rol van andere betrokkenen over. Wij stimuleren de bewoners en andere partijen de eigen rol goed in te vullen. Samenwerking blijft voor Triada van groot belang om een zo optimaal mogelijk resultaat neer te zetten. Verder intensiveren wij de individuele woonbegeleiding van huurders. Want met name de toenemende problematiek als gevolg van de betaalbaarheid en beschikbaarheid vraagt om extra ondersteuning en inzet.

Belanghouders

In de lijn van transparantie, verankering en verantwoording heeft Triada gekozen voor een actieve interactie met onze belanghouders. Een heldere en open relatie met onze belanghouders leidt tot een betere kwaliteit van de strategie- en beleidsvorming en daarmee maatschappelijk presteren.

Huurders

Als benoemd zijn onze (toekomstige) huurders de belangrijkste belanghouder voor Triada. Met de huurdersvertegenwoordiging worden alle zwaarwegende beleidsontwikkelingen bediscussieerd. Onze participatiestructuur is hiervoor in 2011 gedegen neergezet. Een evaluatie hiervan heeft recent plaatsgevonden. De huidige structuur lijkt onvoldoende stevig om de toekomstige rol te vervullen. Hier wordt nu in samenwerking met de huurdersvertegenwoordiging nader inhoud aan gegeven.

Gemeenten

De gemeenten in ons werkgebied zijn nagenoeg op ieder beleidsterrein van Triada een belangrijke partner. Wij hebben structureel periodiek overleg met bestuurders en ambtenaren over de invulling en uitvoering van de opgave en ambities, de prestatieafspraken en over specifieke projecten. Ieder jaar worden op basis van de prestatieafspraken gezamenlijk jaarplannen geformaliseerd. Wij herkennen ons in de volkshuisvestelijke beleidslijn die de gemeente Epe heeft vastgelegd in de woonvisie. Ook zijn wij verheugd dat de gemeenten Heerde en Hattem ons als klankbord betrekken bij samenstellen van de woonvisie in 2015. Dit is de basis waarop de toekomstige relatie wordt gecontinueerd.

Cultuurverandering

Triada heeft een aantal jaren geleden een verandertraject naar een klant gestuurde organisatie ingezet. Hiervoor moest een aangepaste aansturing en onderlinge communicatie binnen de organisatie worden bewerkstelligd. Dit vroeg andere vaardigheden en kwaliteiten van medewerkers en leidinggevenden. Deze cultuurverandering is in de afgelopen periode geen eenvoudig proces gebleken. Door specifieke acties rondom communicatie en sturing op resultaat gericht werken is er goede voortgang geboekt. Tegelijkertijd zijn we er ons van bewust dat dit een onderwerp is waar we zeker nog niet het einddoel hebben bereikt en iedere dag aandacht voor moeten hebben.

Vergroting doelmatigheid

De programma's die tot vergroting van de doelmatigheid en effectiviteit leiden beginnen ook resultaten te tonen. Aan de hand van procesbeschrijvingen heeft Triada opnieuw de verschillende (deel-)processen beschreven. De procesbeschrijvingen maken inzichtelijk hoe Triada de processen efficiënter kan organiseren. In de procesbeschrijvingen zijn ook de procesrisico's en beheersmaatregelen vastgelegd. Daarnaast loopt het "lean" traject Slank en Solide waaruit verbetermogelijkheden komen. Er is een intensief traject met betrokkenheid van de hele organisatie ingezet, waardoor draagvlak behouden blijft en bewustwording breed wordt gestimuleerd.

Volgend op de keuze voor een strategie van versmalling en versobering van ons dienstenaanbod is gekozen voor een verandering van de organisatiestructuur en verkleining van de organisatie. In de eerste helft van 2015 is de eerste stap hierin geëffectueerd. Dit betekende op onderdelen een versnelling van de al ingezette programma's rondom doelmatigheid.

Bedrijfsvoering in balans

Binnen onze bedrijfsvoering zijn wij op weg naar een nieuwe balans. Het effect van het veranderde fiscale regime, heffingen en saneringssteun heeft, net als in de hele sector, haar wissel getrokken op de slagkracht van Triada. Waar in het verleden veel mogelijk was, moeten nu nieuwe activiteiten behoudender worden ingezet. Daarbij blijft het doel de financiële stabiliteit te borgen en risico's te beheersen om met voldoende mogelijkheden de toekomstige opgave tegemoet te treden.

Uitdaging

De beoogde transformatie van onze dienstverlening en de woningvoorraad blijft ambitieus. Zeker in het licht van de steeds wijzigende kaders waarbinnen Triada werkt en de hierdoor gekrompen risicobuffer. Binnen de ons blijvende mogelijkheden en de voorliggende opgave, de voorspelde schaarste van passende en betaalbare woonruimte, blijven wij ons inzetten voor onze primaire doelgroep. De grootste uitdaging hierin is de juiste balans te realiseren tussen betaalbaarheid (gezien in brede zin van woonlasten), beschikbaarheid en (toekomstige) duurzaamheid.

15 september 2015

drs. H.J.H. van de Ven
directeur-bestuurder

Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

Triada is in 2015 voor de tweede keer gemeten op haar maatschappelijk presteren. Wij zijn tevreden met de gegeven beoordeling en zien aanknopingspunten voor verbetering.

Cultuurverandering

De afgelopen jaren zijn voor de sector en Triada een keerpunt gebleken. Triada heeft hierom een aantal jaren geleden het traject naar een meer bij de toekomst passende organisatiecultuur ingezet. De visitatiecommissie benoemt in haar rapport dat de relatie met de belanghebbenden goed is, en dat onze belanghouders tevreden zijn over het presteren van Triada, maar dat er wel nog winst te behalen valt door een meer open en minder hiërarchische cultuur. Deze cultuurverandering vormgeven, met het lager in de organisatie leggen van de verantwoordelijkheden, is een proces dat momenteel nog volop in beweging is.

Verbeterpunten vorige visitatie

De vooruitgang die wij hebben geboekt op de tijdens de vorige visitatie geconstateerde verbeterpunten is, tot onze voldoening, goed zichtbaar voor de visitatiecommissie. Op bijna al deze punten scoren wij nu beter. Alleen op het punt van vergroting van de doelmatigheid was, ondanks de concreet ondernomen acties, nog geen echte prestatieverbetering zichtbaar gedurende de meetperiode 2011-2014. Wel sprak de commissie uit ervan overtuigd te zijn dat de inzet op dit thema in de komende jaren alsnog zichtbaar wordt. De komende jaren blijven wij aandacht houden voor de verdere vergroting van de doelmatigheid van onze organisatie. Wij hebben op dit punt de afgelopen tijd ook constructieve stappen gezet, zoals benoemd in het visitatierapport

Focus op kerntaak

Belangrijkste constatering tijdens de huidige en de vorige visitatie was dat ons presteren op onze kerntaak, het huisvesten van onze doelgroep, van goede kwaliteit is. Onze focus hierop wordt door de visitatiecommissies herkend. Door onze belanghouders is in de gesprekken met de visitatiecommissie aangegeven, dat wij daarbij de aandacht voor de binnenzijde en de energetische kwaliteiten van onze bestaande woningvoorraad niet moeten laten verslappen. Triada heeft voor de komende jaren een stevig investeringsprogramma opgenomen voor beide thema's. De woningvoorraad bestemd voor onze (toekomstige) doelgroepen van beleid krijgen daarbinnen voorrang. Onze huurdersvertegenwoordiging heeft verder aan de visitatiecommissie het signaal gegeven dat zij de ontwikkeling van de betaalbaarheid voor de primaire doelgroep, met name voor ouderen, een zorg vinden. Wij herkennen deze zorg en gaan binnen de ons beschikbare financiële mogelijkheden op zoek naar een nieuwe balans tussen woonkwaliteit en betaalbaarheid.

Huurders centraal

Onze goede relatie met onze huurders is in het visitatierapport, net als in 2011, goed zichtbaar. Wij stellen het collectieve belang van onze huurders bij alle beleidsontwikkeling en activiteiten die wij ondernemen centraal en gaan hierover graag met de huurdersvertegenwoordiging in gesprek. Wij gaan ervan uit dat wij de komende jaren in hen wederom een opbouwende partner vinden, zoals wij hen al jaren hebben mogen ervaren. Het in 2015 versterken van de positie van de huurders in de Woningwet juichen wij dan ook toe en gaan graag met hen invulling geven aan de nieuwe posities, onder andere op het onderwerp prestatieafspraken met de gemeenten.

Partner gemeente

De visitatiecommissie heeft ons verder geadviseerd de relatie met onze gemeenten verder te professionaliseren. De gemeenten zijn nagenoeg op ieder beleidsterrein een belangrijke partner. De drie gemeenten in ons werkgebied geven ieder verschillende accenten op het thema volkshuisvesting. Door in te blijven zetten op gezamenlijkheid met de nadruk op de

overeenkomsten in beleid, kunnen wij samen met de gemeenten nog veel verbeteren op het gebied van de regionale volkshuisvesting. Triada gaat nadrukkelijk in samenwerking met de gemeenten de voorliggende volkshuisvestelijke opgave in ons werkgebied helder benoemen om dan op basis van de gezamenlijk herkende opgave de wederzijdse prestatieafspraken concreet te formuleren.

Kwaliteitscyclus borgen

Het leerpunt dat wij tenslotte uit het visitatierapport halen is dat wij de verbinding tussen de gestelde doelen en rapportage over de gerealiseerde voortgang sterker en transparanter vorm moeten geven. Onze plan, do, check, act cyclus gaan we de komende periode op dit punt verder versterken.

Samengevat zijn door ons de volgende verbeterpunten opgehaald:

1. Blijven werken aan het cultuur- en organisatieveranderingsproces.
2. Verbetering van de doelmatigheid van onze organisatie en resultaten aantonen.
3. Investeringsprogramma binnenzijde woning en energetische maatregelen verder uitrollen voor de bestaande voorraad.
4. Op zoek gaan naar een nieuwe balans tussen woonkwaliteit en betaalbaarheid binnen de beschikbare financiële mogelijkheden.
5. Invulling geven aan de nieuwe rollen van verhuurder en huurdersvertegenwoordiging.
6. In gezamenlijkheid met de partners de voorliggende volkshuisvestelijke opgave in ons werkgebied helder benoemen om dan op basis van de gezamenlijk herkende opgave de wederzijdse prestatieafspraken concreet te formuleren.
7. Binnen de plan, do, check, act cyclus de relatie tussen doelen en rapportage over de voortgang verder versterken.

Graag wil de raad van commissarissen en de directeur-bestuurder zijn waardering uitspreken voor de bijdrage van onze huurders, belanghouders en medewerkers aan dit onderzoek. Ook willen wij de leden van de visitatiecommissie bedanken voor hun inzet en rapportage. Wij kunnen leren van de ons gegeven opbouwende kritieken en aanbevelingen. Wij vinden het belangrijk om ons verleden te gebruiken als basis om onze verantwoordelijkheden in de toekomst beter in te vullen.

15 december 2015

J. Huizing MSc MBA
voorzitter RvC

drs. H.J.H. van de Ven
directeur-bestuurder

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

Triada

Naam	Functie
Dhr. J. Huizing	Raad van Commissarissen (voorzitter)
Dhr. C. de Blok	Raad van Commissarissen (vicevoorzitter)
Mw. N.I. Hoorn	Raad van Commissarissen
Dhr. R. Scholten	Raad van Commissarissen
Dhr. S.J. Schuijt	Raad van Commissarissen
Dhr. H. van de Ven	Directeur-bestuurder
Dhr. W. Langenhorst	Adjunct directeur
Mw. D. Ladrak	Manager Wonen
Dhr. E. Rozendal	Manager Bedrijfsdiensten
Dhr. T. Mulder	Controller
Dhr. J. van Lohuizen	Senior medewerker participatie en samenwerking
Dhr. H. Nijhof	Projectvoorbereider duurzaam onderhoud / voorzitter OR
Dhr. F. Martens	Teamleider toezicht bestaand vastgoed en nieuwbouw
Mw. E. Moerman	Woonconsulent
Dhr. W. Vlieger	Senior financieel administrateur
Mw Y. Steenweg	Medewerker reparatieverzoeken

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Dhr. A. Doornink	Centrale Huurdersraad
Dhr. W. Stegeman	Centrale Huurdersraad
Dhr. C.F. Pauw	Centrale Huurdersraad
Dhr. G.A. Cornelisse	Centrale Huurdersraad
Dhr. A.B. Buitenkamp	Centrale Huurdersraad
Dhr. J.N. van Nuijs	Gemeente Epe (wethouder)
Mw. T. Olieman	Gemeente Epe (beleidsmedewerker)
Dhr. J. van der Heeden	Gemeente Hattem (wethouder)
Dhr. J. Immerzeel	Gemeente Hattem (adviseur ruimtelijke ordening en volkshuisvesting)
Dhr. G.J. van Dijk	Gemeente Heerde (wethouder)
Dhr. J. Dijkhuis	Gemeente Heerde (beleidsmedewerker)
Dhr. J. Horst	Stichting Dorpsraad Wapenveld
Mevr. M. Kuizenga	JP van den Bent stichting
Dhr. E. Nijhuis	Nijhuis Bouw B.V. (directeur)

Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Triada in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Triada te hebben.

Rotterdam, 17 december 2015



Rob Out
Senior consultant

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Triada

Visitatieperiode september tot en met december 2015

verklaren hierbij

- a) dat de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden
- b) geen relaties, privé noch zakelijk, te onderhouden die de onafhankelijkheid ten positieve dan wel ten negatieve kunnen beïnvloeden en
- c) in de vier jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen die de visitatie raken en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.

Naam en handtekening:

Christine Oude Veldhuis



Naam en handtekening:

Maaïke Zwart



Naam en handtekening:

Rob Out



Plaats:

Rotterdam

Datum:

17 december 2015

Bijlage 5: CV's van de visitatoren

Voorzitter

Christine Oude Veldhuis

Naam, titel, voorletters:

Oude Veldhuis, Drs. M.C., MRE

Geboorteplaats en –datum:

Enschede, 14 maart 1959

Woonplaats:

Zoetermeer

Huidige functie:

Associate Partner Ecorys

Onderwijs:

Universiteit Groningen, Sociale Geografie, nadruk op beleidsvoorbereidend en strategisch onderzoek.

Universiteit van Amsterdam, Postdoctorale Opleiding Vastgoedkunde.

Universiteit Nijenrode, Advanced Management Programme.

Diverse gerichte cursussen en trainingen.

Loopbaan:

Sinds sept 2013	Directeur Leye Nansen BV Wetenschappelijk Onderzoeker Amsterdam School of Real Estate Associate Partner Ecorys
2009 – 2013	Directeur Nederlands Instituut voor Ruimtelijke Ordening en Volkshuisvesting. Na de fusie van het Nirov met NICIS Institute, SEV en KEI (medio 2012) Unitmanager Professionaliseren
2001 – 2009	Managing Partner Ecorys
2000 – 2001	Manager Strategische Planning Heijmans NV (adviseur van de Raad van Bestuur)
1991 – 2000	Secretaris en vervolgens Directeur van de Vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen Neprom
1984 - 1991	Marktonderzoeker en Vastgoedontwikkelaar bij Amstelland Vastgoed BV

Profielschets:

Christine is Associate Partner van Ecorys en houdt zich vooral bezig met het adviseren van publieke en private opdrachtgevers over vraagstukken rond ruimtelijke ontwikkeling, vastgoed, sociale woningbouw en grondbeleid. Vanuit haar belangstelling voor ruimtelijke ordening en haar achtergrond in de commerciële vastgoedontwikkeling opereert zij vaak in het spanningsveld tussen beleid en markt. Christine heeft stevige managementervaring opgedaan in de jaren bij Neprom, Ecorys, Nirov en Platform31. Haar betrokkenheid bij de sociale huursector en woningcorporaties heeft onder meer geleid tot een bestuursfunctie bij de SEV, een adviesfunctie bij De Alliantie (Forum Wonen) en een commissariaat bij Vidomes in Delft (sinds 2010). In de periode dat Christine als managing partner bij Ecorys werkte, heeft zij veel corporaties geadviseerd in het kader van de professionalisering van hun vastgoedactiviteiten. Zij heeft toen ook bijgedragen aan de ontwikkeling en verbetering van de visitatiemethodiek en gedurende enkele jaren een groot aantal visitaties uitgevoerd.

Secretaris

Naam, titel, voorletters

Out, ir. MRE, R.N.M.

Geboorteplaats en –datum

Eindhoven, 7 september 1967

Woonplaats

Rotterdam

Huidige functie

Senior Consultant

Onderwijs

- 2001 – 2004: Master of Real Estate Postgraduate School, Technische Universiteit Eindhoven
- 1999 – 2000: Nederlandse Opleiding voor Vastgoed Management (NOVAM)
- 1987 – 1995: Bouwkunde, studierichting architectuur, afstudeerrichting volkshuisvesting, Technische Universiteit Delft
- 1986 – 1987: Propedeuse Planologie, Universiteit van Amsterdam
- 1979 – 1986: Gymnasium, Hertog Jan College te Valkenswaard

Loopbaan

- 2011 – heden: Ecorys Vastgoed, Senior consultant
- 2007 – 2011: Bokx Vastgoed Ontwikkeling B.V., Ontwikkelingsmanager
- 2005 – 2007: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Vakcoördinator Gronduitgifte
- 2003 – 2005: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Beleidscoördinator Grondprijzen
- 1999 – 2003: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Senior vastgoedmedewerker Kop van Zuid, Parkstad en Rotterdam Centraal
- 1997 – 1998: Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting, afdeling Volkshuisvesting, bureau Woningbouw en Fondsbeheer, Adviseur
- 1996 – 1997: Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting afdeling Volkshuisvesting, bureau Beleidsontwikkeling en Woningbouwplanning, Beleidsmedewerker

Profielschets

Rob coördineert werksoort Maatschappelijke Visitaties binnen Ecorys. Hij heeft diverse visitaties als projectleider uitgevoerd. Op basis van zijn opleiding en werkervaring heeft Rob een brede kijk op de corporatiesector en de context waarin de sector opereert. Zijn werkervaring bij de overheid en in de marktsector heeft een heldere visie op (maatschappelijk) ondernemen in de woningmarkt opgeleverd. De kern van zijn expertise ligt bij de vastgoed gerelateerde aspecten, zoals de ontwikkeling van gronden, gebieden en objecten. Hij is daarbinnen zowel thuis in conceptuele en ruimtelijke zaken als in financiële aangelegenheden.

Commissielid

Maaïke Zwart

Naam, titel, voorletters:

Ir. Maaïke Zwart

Geboorteplaats en –datum:

Utrecht, 9 november 1987

Woonplaats:

Utrecht

Huidige functie:

Junior consultant

Onderwijs:

2010 - 2013	Technische Universiteit Delft, Master Stedenbouwkunde (cum laude)
2012	Norwegian University of Science and Technology (NTNU), programma "planning en management in diverse culturen"
2009	Wageningen Universiteit, Minor landschapsarchitectuur en planning
2006 - 2010	Technische Universiteit Delft, Bachelor Bouwkunde
2000 - 2006	Dr. F.H. de Bruijne Lyceum, Utrecht, vwo natuur & gezondheid, economie 1, scheikunde 2

Loopbaan:

2014 – heden	Ecorys, junior consultant
2014 – 2014	Posad urban strategies, Assistent ontwerper (4 maanden)
2013 – 2014	Mayaro/Rio Claro Regional Corporation, consultant, Trinidad en Tobago (4 maanden)
2013	United Nations Human Settlement Programme, stagiair (4 maanden)
2012	Cure India, stagiair (2 maanden)
2011	Nationale DenkTank, deelnemer (5 maanden)
2009 – 2010	Studentenraad Technische Universiteit Delft, bestuurslid (1 jaar full-time)

Profielchets:

Maaïke Zwart is junior-consultant bij Ecorys en is afgestudeerd in Stedenbouwkunde aan de Technische Universiteit Delft. Zij heeft een zeer brede interesse in de processen die raakvlak hebben met stedelijke ontwikkeling. Denk hierbij aan sociaaleconomische thema's die spelen binnen steden als sociale woningbouw, achterstandswijken en grootstedelijk beleid. Voordat zij startte bij Ecorys was zij onder andere werkzaam bij Posad Urban Strategies, heeft zij onderzoek gedaan bij de Nationale DenkTank en bij het Internationaal New Town Instituut. Binnen deze onderzoeken heeft Maaïke zowel kwalitatieve onderzoekstechnieken zoals interviews toegepast als kwantitatief data onderzoek gedaan. Zij heeft werkervaring opgedaan bij de Verenigde Naties (UN-Habitat) in New York en als ruimtelijk strategisch adviseur bij een regionale overheid in Trinidad & Tobago. Binnen Ecorys is Maaïke betrokken bij onderzoeks- en evaluatieopdrachten voor zowel publieke als private partijen. De projecten waaraan Maaïke werkt zijn net als haar interesse zeer uiteenlopend. Beleidsevaluaties, haalbaarheidsstudies, business-cases en effectenanalyses zijn hier onderdeel van. Als commissielid neemt Maaïke deel aan maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties.

Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	Position paper Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan Jaarverslagen, volkshuisvestingsverslagen Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enz.) Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen) Eigen wijkvisies Strategisch voorraadbeleid (SVB), verkoopbeleid bezit Eigen woningmarktgegevens Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal) Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied Prestatieafspraken met belanghebbenden Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	Documenten met opvattingen van belanghebbenden Verslagen van overleg met belanghebbenden Onderzoeken naar klanttevredenheid Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden
Presteren naar Vermogen (PnV)	Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief De Oordeelsbrief van de minister van BZK Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet Accountant: Managementletters, verslagen en brieven
Governance	Documenten over alle opgaven Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties Position paper Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties) Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen Documenten met betrekking tot het profiel van de Raad van Commissarissen, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC Toepassing governancecode (VTW-checklist) Toepassing overlegwet

Bijlage 7: Presteren naar Opgaven

Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningtoewijzing en doorstroming Gemiddeld wordt 98% toegekend aan de doelgroep van de Europese wetgeving. Dat is 8% hoger dan de Europese norm <u>Jaarverslagen:</u> 2011: 97% 2012: 97% 2013: 98% 2014: 98%	Wetgeving vanuit Europa schrijft voor dat minimaal 90% van de woningen onder de huurtoeslaggrens moet worden toegewezen aan mensen met een gezamenlijk belastbaar inkomen onder een bepaald grensbedrag (jaarlijks vastgesteld).	8,0
Heerde <u>Jaarverslagen</u> 2011: Starter is gemiddeld 58 maanden ingeschreven 2012: Starter is gemiddeld 59 maanden ingeschreven 2013: Starter is gemiddeld 52 maanden ingeschreven 2014: Starter is gemiddeld 52 maanden ingeschreven <u>CBS inkomensonderzoek Triada 2014</u> 4% van de huidige huishoudens heeft een hoofdkostwinnaar jonger dan 24 jaar. Triada besteedt specifiek aandacht aan starters en jongeren in haar beleid. Triada geeft aan met name woningen in het goedkope segment te behouden voor jongeren tot 23 jaar. In 2013 was het aandeel goedkope woningen 12,5% van de totale voorraad woningen van Triada. Hiermee overtreft Triada de opgave ruim.	Triada zal, binnen de randvoorwaarden van het Intergemeentelijk Samenwerkingsverband NoordWest Veluwe (ISV) convenant, in haar toewijzingsbeleid specifiek aandacht besteden aan starters en jongeren. <u>Vertaling Triada in doelen</u> <i>2011-04 SVB Vastgoedsturing voorraadcategorieën en doelstellingen</i> <i>Triada wil maximaal 5% van haar ijzeren voorraad geschikt houden voor jongeren onder 23 jaar.</i>	
Gemiddeld wordt 98% toegekend aan de doelgroep van de Europese wetgeving. Dat is 8% hoger dan de opgave. <u>Jaarverslagen</u> 2011: 6.349 woningen tot huurtoeslaggrens 2012: 6.428 woningen tot huurtoeslaggrens 2013: 6.349 woningen tot huurtoeslaggrens 2014: 6.386 woningen tot huurtoeslaggrens Het aantal woningen tot de huurtoeslaggrens is tijdens de visitatieperiode nagenoeg gelijk gebleven (1% verschil).	Triada handhaaft, met in achtneming van de omvang van de primaire doelgroep (mensen die vanwege hun lage inkomen zijn aangewezen op een sociale huurwoning) in relatie tot het totaal, voldoende passende woningen tot de aftoppingsgrens (dat deel van de woningvoorraad waarboven huurders geen subsidie ontvangen) om de primaire doelgroep te kunnen blijven huisvesten.	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<u>1) Onderzoek:</u> Dit komt naar voren in jaarverslagen, diverse marktonderzoeken & opdrachten voor het CBS. Dit onderzoek komt naar voren in bijvoorbeeld het jaarverslag van 2011: <u>Jaarverslag 2011</u> In 2012 voeren wij een marktonderzoek uit gericht op de betaalbaarheid van onze woningen en doen wij mee aan het 3-jaarlijks WOON-onderzoek in de gemeenten Heerde en Hattem. <u>2) Bijsturen:</u> Er is in 2011-2014 meerdere keren actief bijgestuurd in de ontwikkeling van de voorraad. Een significante ingreep is de grote toevoeging van verkoopwoningen in februari 2011 en oktober 2014. Triada heeft van 2011-2014 met name eengezinswoningen die minder geschikt zijn voor ouderen (met een beperkt inkomen) gelabeld voor verkoop.	Op basis van onderzoek wordt periodiek een evaluatie uitgevoerd die de ontwikkeling van de voorraad in relatie tot de vraag in kaart brengt en bijstuurt.	
Hattem 2011: Starter is gemiddeld 58 maanden ingeschreven 2012: Starter is gemiddeld 59 maanden ingeschreven 2013: Starter is gemiddeld 52 maanden ingeschreven 2014: Starter is gemiddeld 52 maanden ingeschreven <u>Jaarverslag 2014</u> Van starters (mensen zonder zelfstandige woonruimte in de regio of woonachtigen buiten de regio) zijn gegevens bekend. Overzicht slaagkans starters door Triada verstrekt.	Triada monitort voor haar huurwoningen de slaagkans van jongeren en starters en informeert de gemeenten hierover.	
Epe 2011: Starter is gemiddeld 58 maanden ingeschreven 2012: Starter is gemiddeld 59 maanden ingeschreven 2013: Starter is gemiddeld 52 maanden ingeschreven 2014: Starter is gemiddeld 52 maanden ingeschreven <u>Jaarverslag 2014</u> Van starters (mensen zonder zelfstandige woonruimte in de regio of woonachtigen buiten de regio) zijn gegevens bekend. Overzicht slaagkans starters door Triada verstrekt.	Triada monitort voor haar huurwoningen de slaagkans van jongeren en starters en informeert de gemeenten hierover.	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Betaalbaarheid		8,0
Heerde De regelgeving is sinds 2008 veranderd. Deze prestatieafspraken is dus niet meer van toepassing op de manier zoals hier beschreven. Gemiddeld wordt 98% toegekend aan de doelgroep van de Europese wetgeving. Dat is 8% hoger dan de opgave. <u>Jaarverslagen</u> 2011: 97% 2012: 97% 2013: 98% 2014: 98%	Naast de regionale bindingseisen die voor alle sociale woningen gelden worden maximum inkomenseisen gesteld bij de goedkoopste woningen tot 434,00 euro per maand en minimum inkomenseisen voor woningen met een huurprijs boven de maximum huurtoeslaggrens van 621,00 euro per maand.	
Hattem CIP: 2011: Goedkope huurwoningen: 1.053 Betaalbare huurwoningen: 4.749 2012: Goedkope huurwoningen: 946 Betaalbare huurwoningen: 4.625 2013: Goedkope huurwoningen: 805 Betaalbare huurwoningen: 4487 2014 (jaarverslag): Goedkope huurwoningen: 792 Betaalbare huurwoningen: 4403 Daarnaast: Gemiddeld wordt 98% toegekend aan de doelgroep van de Europese wetgeving. Het aantal betaalbare woningen is gedaald, conform eigen doelstelling. Triada heeft de doelstelling (5.600 woningen) gebaseerd op onderzoek naar de behoefte naar betaalbare woningen. In plaats van 300 woningen en 5 tot 7,5% heeft Triada in 2014, 792 woningen in het goedkope segment. Hiermee overtreffen de prestaties van Triada haar eigen doelstelling.	Voor passende huisvesting van de primaire doelgroep wordt afgesproken dat Triada zorgt voor voldoende betaalbare woningen om de primaire doelgroep te kunnen huisvesten. <u>Vertaling Triada in doelen</u> <i>2013-06 Strategische koers betaalbaar wonen 2030 (notitie)</i> <i>Voldoende betaalbare huurwoningen per kern; Op langere termijn (ca. 2030) bepalen we daarmee het doel op een kernvoorraad van circa 5.600 woningen in portefeuille.</i> <i>Circa 5 tot 7,5% van de kernvoorraad (doel: 300 woningen) gaan wij hierom in het goedkope segment positioneren.</i>	
<u>Marktonderzoek 2012</u> Triada doet via de gemeenten Heerde en Hattem mee aan de oversampling van het WoON 2012 binnen het samenwerkingsverband Noord-West Veluwe. Dit gezamenlijke onderzoek is een goede basis om vanuit een gedeeld marktbeeld te starten met in gezamenlijkheid beschrijven van de opgave in dit deel van het werkgebied. Triada voldoet (zie afspraak Europese wetgeving) aan de eis om voldoende betaalbare woningen toe te wijzen aan de primaire doelgroep.	Het aantal wordt vastgesteld op basis van (gezamenlijk) periodiek onderzoek waarmee de benodigde kernvoorraad in beeld wordt gebracht. Triada wijst haar betaalbare woningen passend toe conform de geldende wet- en regelgeving.	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Epe Triada voldoet (zie afspraak Europese wetgeving) aan de eis om voldoende betaalbare woningen toe te wijzen aan de primaire doelgroep. <u>CIP:</u> 2011: Goedkope huurwoningen: 1.053 Betaalbare huurwoningen: 4.749 2012: Goedkope huurwoningen: 946 Betaalbare huurwoningen: 4.625 2013: Goedkope huurwoningen: 805 (12,5%) Betaalbare huurwoningen: 4487 (69,7%) Daarnaast: Gemiddeld wordt 98% toegekend aan de doelgroep van de Europese wetgeving. Er wordt 40% hoger gepresteerd dan de opgave	Triada wijst haar betaalbare woningen passend toe conform de geldende wet- en regelgeving. Voor passende huisvesting van de primaire doelgroep wordt afgesproken dat Triada zorgt voor voldoende betaalbare woningen om de primaire doelgroep te kunnen huisvesten. <u>Vertaling Triada in doelen</u> <i>2013-06 Strategische koers betaalbaar wonen 2030 (notitie)</i> <i>Circa 5 tot 7,5% van de kernvoorraad (doel: 300 woningen) gaan wij hierom in het goedkope segment positioneren.</i>	
<u>Marktonderzoek 2012</u> De gemeente Epe doet haar onderzoek in Stedendriehoek-verband. Dit onderzoek is voldoende gedetailleerd van omvang voor onze gebruik. Hierbij moet echter wel meegenomen worden dat onderliggend het andere aannames kent dan het landelijk onderzoek en dus niet zondermeer vergelijkbare resultaten geeft.	Het aantal wordt vastgesteld op basis van (gezamenlijk) periodiek onderzoek waarmee de benodigde kernvoorraad in beeld wordt gebracht. Deze afspraak komt ook naar voren in de woonvisie van Epe, zonder er concrete getallen aan te koppelen.	
Gemiddelde beoordeling		8,0

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte		7,0
Triada heeft een classificatiesysteem voor woningen bepaald op regionaal niveau. <u>Jaarverslag 2013</u> In 2011 is in regioverband een classificatiesysteem ontwikkeld waarmee de mate van toegankelijkheid van een woning wordt uitgedrukt. Een substantieel deel van onze gelijkvloerse woningen is conform deze methodiek geïnspecteerd en ingedeeld in de verschillende klassen. <u>TRIADA Classificatiesysteem. Toegankelijk en levensloopbestendig wonen 2014</u> Is het classificatiesysteem beschreven <u>Jaarverslag 2011</u> In 2011 is op regionaal niveau een classificatiesysteem afgesproken. Op basis hiervan hebben wij een deel van onze gelijkvloerse woningen geïnspecteerd.	<u>Regionale Uitvoering bestuurlijke overeenkomst 2010 - 2015</u> Bepalen van een classificatiesysteem voor woningen (samen met andere woningcorporaties)	
Heerde		
Alle nieuwbouw die de laatste jaren is opgeleverd voldoet ruimschoots voldoet aan de uitgangspunten van Woonkeur en hebben het energielabel A of beter. In het volgende document is een referentie naar Woonkeur teruggevonden: <u>Referentiekwaliteit nieuwbouw (Versie 01-2014)</u> Adviezen van de Adviescommissie Wonen en Ontwikkelingen binnen Woonkeur of elders worden geëvalueerd en worden opgenomen indien ze passend zijn binnen deze standaardisatie	In het kader van preventief werken zorgt Triada dat het opleveringsniveau van nieuwbouwwoningen, specifiek gerealiseerd voor de doelgroep ouderen (toewijzing met voorrang of uitsluitend aan 55+) is afgestemd op WoonKeur criteria voor seniorenwoningen.	
<u>Resultaatbeschrijving kaderplan 2014 – 2017</u> Al onze nieuw opgeleverde woningen voldoen aan de referentiekwaliteit nieuwbouw van Triada. Dit betekent dat al onze nieuw opgeleverde appartementen minimaal het toegankelijk niveau 3/4 hebben en de eengezinswoningen zijn minimaal levensloopgeschikt. Toegankelijkheidsniveaus: NT cat 3 (rolstoel toeg./rollator doorg) NT cat 4 (rolstoel toe- en doorg.) <u>CIP</u> Nultredenwoningen: 2011: 1.815 (28%) 2012: 1.883 (28,9%) 2013: 1.897 (29%) (tov ref. gr: 26,3%) <u>Jaarverslagen</u> 2011: 9 levensloopbestendige woningen opgeleverd 2012: 13 levensloopbestendige woningen opgeleverd 2013: 0 levensloopbestendige woningen opgeleverd 2014: 20 levensloopbestendige woningen opgeleverd. Alle nieuwbouw voldoet en het aanbod levensloopbestendige woningen is vergroot. De prestaties evenaren de opgave.	Triada en gemeente streven samen naar een groter aanbod levensloopbestendige woningen, zowel in de huur- als in de koopsector. <u>Vertaling Triada in doelen:</u> <i>Kaderplan 2014 - 2017</i> <i>Onze nieuwbouwwoningen laten voldoen aan de eisen van een toegankelijke of levensloopbestendige woning.</i>	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Hattem		
<u>CIP</u> Nultredenwoningen: 2011: 1.815 (28%) 2012: 1.883 (28,9%) 2013: 1.897 (29%) (tov ref. gr: 26,3%) Ouderen & gehandicapten woningen: 2011: 955 (14,7% tov 19,7% ref gr.) 2012: 954 (14,7% tov 19,1% ref. gr.) 2013: 1.182 (18,1% tov 18,9% ref. gr.) <u>Jaarverslagen:</u> 2011: 9 levensloopbestendige woningen opgeleverd 2012: 13 levensloopbestendige woningen opgeleverd 2013: 0 levensloopbestendige woningen opgeleverd 2014: 20 levensloopbestendige woningen opgeleverd. Het aantal woningen dat geschikt is voor ouderen en zorgbehoevenden is vergroot.	Partijen willen samen investeren in het uitbreiden van het aantal geschikte woningen voor ouderen en zorgbehoevenden <u>Vertaling Triada in doelen</u> <i>Kaderplan 2014 - 2017</i> <i>Meer (bestaande) woningen geschikt maken voor ouderen en zorgvragers.</i>	
<u>Hof van Blom</u> Triada heeft van 2011 - 2014 laten zien dat zij wil investeren in het realiseren van een woon-service-zone. Deze intentie is onder andere te zien in de verslagen van de bestuurlijke overleggen. Triada heeft meerdere projecten in de omgeving van de Hof van Blom ontwikkeld. Een voorbeeld daarvan is Uilennest, opgeleverd 2015, 60 rolstoel toe- en doorgankelijke appartementen, afstand 150 meter. Binnen 500 meter van deze locatie heeft Triada in de toekomst een aanbod hebben van ruim 200 huurwoningen geschikt voor ouderen met een grotere of kleinere beperking en/of zorgvraag met een hoge kwaliteit. <u>De Bongerd</u> De Bongerd is een locatie van woningcorporatie Habion. Triada heeft maar een zeer beperkt aantal woningen of andere mogelijkheden in de directe omgeving van de Bongerd. Triada geeft aan dat zowel de Bongerd als de gemeente nog geen initiatief ontwikkelt voor deze mogelijke woonzorgzone.	Partijen willen samen investeren in het realiseren van twee woon-service-zones (hof van Blom en de Bongerd)	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<u>Jaarverslag 2013</u> In 2011 is in regioverband een classificatiesysteem ontwikkeld waarmee de mate van toegankelijkheid van een woning wordt uitgedrukt. Een substantieel deel van onze gelijkvloerse woningen is conform deze methodiek geïnspecteerd en ingedeeld in de verschillende klassen. <u>TRIADA Classificatiesysteem, Toegankelijk en levensloopbestendig wonen 2014</u> Is het classificatiesysteem beschreven <u>CIP</u> Nultredenwoningen: 2011: 1.815 (28%) 2012: 1.883 (28,9%) 2013: 1.897 (29%) (tov ref. gr: 26,3%) Er zijn meer woningen geschikt gekomen voor ouderen en zorgvragers	Triada investeert in het intern- en extern toegankelijk maken van haar bestaande woningen (transformeren naar nultredenwoning of een vergelijkbaar niveau conform het sterrenclassificatiesysteem). <u>Vertaling Triada in doelen:</u> <i>Kaderplan 2014 - 2017</i> <i>Meer (bestaande) woningen geschikt maken voor ouderen en zorgvragers.</i>	
Epe <u>Jaarverslag 2013</u> In 2011 is in regioverband een classificatiesysteem ontwikkeld waarmee de mate van toegankelijkheid van een woning wordt uitgedrukt. Een substantieel deel van onze gelijkvloerse woningen is conform deze methodiek geïnspecteerd en ingedeeld in de verschillende klassen. <u>TRIADA Classificatiesysteem, Toegankelijk en levensloopbestendig wonen 2014</u> Is het classificatiesysteem beschreven <u>CIP</u> Nultredenwoningen: 2011: 1.815 (28%) 2012: 1.883 (28,9%) 2013: 1.897 (29%) (tov ref. gr: 26,3%) Er zijn meer woningen geschikt gekomen voor ouderen en zorgvragers Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.	Triada investeert in het intern- en extern toegankelijk maken van haar bestaande woningen (transformeren naar nultredenwoningen). <u>Vertaling Triada in doelen:</u> <i>Kaderplan 2014 - 2017</i> <i>Meer (bestaande) woningen geschikt maken voor ouderen en zorgvragers.</i> Geen opgave geformuleerd.	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Heerde		
<u>Jaarverslagen:</u> Achterstand 2011: 7 Taakstelling 2011: 11 Realisatie 2011: 9 Taakstelling 2012: 6 Realisatie 2012: 6 Taakstelling 2013: 12 Realisatie 2013: 20 Taakstelling 2014: 17 Realisatie 2014: 12 Totaal: nog 6 te huisvesten van totaal 46 = 13%	Triada stelt aan de gemeente Heerde verdeeld over het jaar een evenredig aantal woningen beschikbaar voor de huisvesting van verblijfsgerechtigden om te kunnen voldoen aan de taakstelling die de gemeente Heerde opgelegd krijgt.	
Hattem		
Triada heeft deze bereikbaarheid gerealiseerd door het realiseren of ontwikkelen van woningen voor ouderen met een fysieke beperking of zorgvraag. Ouderen & gehandicapten woningen: 2011: 955 (14,7% tov 19,7% ref gr.) 2012: 954 (14,7% tov 19,1% ref. gr.) 2013: 1.182 (18,1% tov 18,9% ref. gr.) <u>Jaarverslagen:</u> 2011: 9 levensloopbestendige woningen opgeleverd 2012: 13 levensloopbestendige woningen opgeleverd 2013: 0 levensloopbestendige woningen opgeleverd 2014: 20 levensloopbestendige woningen opgeleverd.	Partijen willen samen investeren in het bereikbaar maken van zorg in de huidige wijken. <u>Vertaling Triada in doelen</u> Kaderplan 2014 - 2017 Inzetten op een voor ouderen en zorgvragers toegankelijke woonomgeving met een passend voorzieningenniveau.	
<u>Jaarverslagen:</u> Achterstand 2011: 3 Taakstelling 2011: 8 Realisatie 2011: 9 Taakstelling 2012: 3 Realisatie 2012: 5 Taakstelling 2013: 8 Realisatie 2013: 8 Taakstelling 2014: 12 Realisatie 2014: 18 Totaal: 6 meer gehuisvest van totaal 31 = 19%. Triada voldoet daarmee ruim aan de taakstelling van de gemeente.	Triada stelt jaarlijks woningen beschikbaar aan gemeenten om invulling te kunnen geven aan haar huisvestingstaak van statushouders.	
<u>Jaarverslag 2012</u> In april is op initiatief van Triada contact gelegd tussen de coördinator in Epe en het zorgoverleg Heerde - Hattem. Doel is ervaringen uit te wisselen en te bekijken of de structuur van Epe ook in Hattem en Heerde toepasbaar is.	Gemeente Hattem en Triada spreken af om in 2011 een WWZ platform op te richten waaraan ook de betrokken zorg- en welzijnsinstellingen deelnemen.	
<u>Jaarverslag 2014</u> Met de gemeenten Heerde en Hattem verloopt de samenwerking via een niet-geformaliseerd zorgoverleg.		

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Epe <u>Jaarverslagen:</u> Achterstand 2011: 6 Taakstelling 2011: 19 Realisatie 2011: 20 Taakstelling 2012: 9 Realisatie 2012: 10 Taakstelling 2013: 22 Realisatie 2013: 20 Taakstelling 2014: 31 Realisatie 2014: 41 Totaal: nog 4 te weinig van de 91 in totaal: 4% te weinig	Triada stelt jaarlijks woningen beschikbaar aan gemeenten om invulling te kunnen geven aan haar huisvestingstaak van statushouders.	
<u>Jaarverslag 2011</u> Een beperkt aantal woningen verhuren wij buiten het woonruimteverdeelsysteem om. Het gaat daarbij om woningen die wij toewijzen aan extra kwetsbare groepen die een geringe slagingskans hebben op de woningmarkt. Bijvoorbeeld vergunninghouders (statushouders), mensen met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking, (ex-)psychiatrische patiënten, ex-gedetineerden, sociaal- en/of medische urgenten en herstructureringskandidaten. <u>Bijzondere toewijzingen in Epe:</u> 2011: 37 2012: 24 2013: 17 2014: 20	Triada stelt een aantal woningen beschikbaar voor bijzondere doelgroepen (ex dak- en thuislozen, verslaafden, mensen met psychische problematiek, en combinaties hiervan) in de vorm van opstapwoningen.	
Gemiddelde beoordeling		7,0

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningkwaliteit		9,0
Heerde		
Woningen in Heerde in 2011: 1684Aandeel woningen van Triada in Heerde in 2011: 26%Aanname: kern voorraad is ongeveer evenredig verdeeld over de gemeentenTotaal woningen dat in Heerde intern grondig gerenoveerd moet worden per jaar: 78Totaal over visitatieperiode: 312Herstructureringsprocessen worden besproken in het bestuurlijk overleg tussen de gemeente Heerde & Triada.<u>Jaarverslagen</u>:2011Aantal renovaties bij mutatie: 91Woon-wensen pakket: 635 Totaal: 7262012Aantal renovaties bij mutatie: 75Woon-wensen pakket: 241Totaal: 3162013Aantal renovaties bij mutatie: 81Woon-wensen pakket: 119Totaal: 2002014Aantal renovaties bij mutatie: 64Woon-wensen pakket: 136Totaal: 200Totaal visitatieperiode: 1442Aanname: voor Heerde: 374De prestatie overtreft de opgave met 20%	Triada maakt in haar bestaande woningvoorraad een kwaliteitsslag om de woningen aan de eisen van deze tijd te laten voldoen. <u>Vertaling van Triada in doelen</u>Ondernemingsplan 2008Jaarlijks worden ongeveer 300 woningen grondig intern gerenoveerd.	
Alle nieuwbouw die de laatste jaren is opgeleverd voldoet aan de uitgangspunten van Woonkeur en hebben energielabel A of beter.	Gemeente en corporatie hanteren voor de nieuwbouw de ambitie-indicatie voor de regio: 55% van de nieuwbouw woningen met Woonkeur. De corporatie en de gemeente zullen waar mogelijk nieuwbouw in zowel de koop- als de huursector (doen) realiseren die minimaal voldoet aan de geldende principes van duurzaam bouwen, levensloopbestendigheid, energiezuinigheid en van woonkwaliteit (zo mogelijk Woonkeur).	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Kwaliteit dienstverlening		7,0
Hattern		
<u>Jaarverslag 2011</u> In 2009 zijn wij gestart met het project 'preventieve woonbegeleiding'. Hiermee willen wij voornamelijk klanten die steeds opnieuw in de problemen komen, langdurig ondersteunen en begeleiden. (...) In 2011 zijn 25 klanten benaderd om hieraan deel te nemen. Al deze klanten hebben gebruik gemaakt van het aanbod, bij vijftien van hen is de begeleiding met een positief resultaat beëindigd. Bij de tien overige klanten, loopt de begeleiding nog. In 2011 is het project daarom met wederom één jaar verlengd. Nieuw: <u>Jaarverslag 2014</u> Zo brengen wij, daar waar gewenst, de huurder in contact met schuldhulpverlenende instanties zoals het formulierenteam van de Stichting Welzijn Ouderen Epe, het project Op Koers in Hattern en het maatschappelijk werk van Verian. Ook wordt er actief geparticipeerd in de multidisciplinaire teams van de verschillende gemeenten. <u>Jaarverslagen, huisuitzettingen:</u> 2011: 9 2012: 3 2013: 15 2014: 13 Triada heeft ingezet op maatregelen ter voorkoming van huisuitzettingen maar desalniettemin is dit aantal wel toegenomen in de visitatieperiode.	Triada en gemeenten gaan zoeken naar meer preventieve maatregelen ter voorkomen van huisuitzettingen en voorkomen van crisisopvang	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Epe <u>Jaarverslag 2014</u> <i>Buurtbemiddeling</i> Voor het project Buurtbemiddeling Epe hebben wij een samenwerkingsovereenkomst getekend met de gemeente Epe, Koppel en de politie. (...) Ook in 2015 participeren wij in het project Buurtbemiddeling Epe. <i>Convenant Leefbaarheid en Veiligheid Epe</i> In de gemeente Epe hebben wij met een groot aantal organisaties afspraken gemaakt over onze samenwerking in het kader van leefbaarheid en veiligheid. (...) Gezamenlijk proberen we situaties te voorkomen waarbij meerdere hulpverlenende instanties betrokken zijn en een eenduidige aanpak ontbreekt. <i>Leertuin Zorg en Veiligheid gemeente Epe</i> Met het doel een eenduidig instrumentarium te bieden voor professionals is de Leertuin Zorg en Veiligheid ingezet. (...) Het College van de gemeente Epe heeft besloten ook mee te doen met de Leertuin Zorg en Veiligheid. <i>Schuldhelpverlening</i> Zo brengen wij, daar waar gewenst, de huurder in contact met schuldhelpverlenende instanties zoals het formulierenteam van de Stichting Welzijn Ouderen Epe, het project Op Koers in Hattem en het maatschappelijk werk van Verian. Ook wordt er actief geparticipeerd in de multidisciplinaire teams van de verschillende gemeenten.	Binnen de samenwerkingsstructuur Leefbaarheid en Veiligheid werken partijen door middel van een multidisciplinaire aanpak samen aan het oplossen van complexe individuele problemen van inwoners/huurders. Als onderdeel van de samenwerking zetten partijen bijzondere projecten op die gericht zijn op het voorkomen van maatschappelijke uitval en het faciliteren van projecten waarbij de zelfredzaamheid van burgers/huurders wordt bevorderd. Voorbeelden hiervan zijn de samenwerking op het gebied van preventieve woonbegeleiding en buurtbemiddeling.	
Energie en duurzaamheid <u>Jaarverslag 2014</u> Wij verbeteren de energieprestaties van onze woningen door het aanbrengen van energiebesparende maatregelen. Wij streven ernaar dat ons woningbezit in 2020 minimaal gemiddeld energielabel B heeft. <i>Ontwikkeling energielabels 2011 - 2014</i> De energetische maatregelen bij 298 woningen hebben een positief effect op de verdeling van de energielabels binnen ons woningbezit. De labels A+, A, B en C zijn in 2014 gestegen met respectievelijk 33%, 37%, 28% en 5%. De energielabels D t/m G zijn met respectievelijk 4%, 18%, 27% en 36% gedaald.	<u>Energieconvenante Aedes 2012</u> Beogen Aedes en Woonbond met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33% in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.	7,0
Heerde Triada hanteert geen separaat milieubeleid(-splan). Dit is een onlosmakelijk onderdeel van andere beleidsthema's. Het duurzaamheidsbeleid zit geïntegreerd in bijvoorbeeld het onderhoudsbeleid, asbestbeleid, energiebeleid, referentiekwaliteit, materialenlijst en de hieruit af te leiden bestekken.	Triada hanteert bij nieuwbouw en bij onderhoud van haar woningen het intern opgestelde milieubeleidsplan.	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Hattem Triada hanteert geen separaat milieubeleid(-splan). Dit is een onlosmakelijk onderdeel van andere beleidsthema's. Het duurzaamheidsbeleid zit geïntegreerd in bijvoorbeeld het onderhoudsbeleid, asbestbeleid, energiebeleid, referentiekwaliteit, materialenlijst en de hieruit af te leiden bestekken.	Triada hanteert bij nieuwbouw en bij onderhoud van haar woningen het intern opgestelde milieubeleidsplan inclusief materialenlijst. Dit beleid voldoet wat betreft duurzaam bouwen en duurzaam materiaalgebruik minimaal aan de huidige normen van het bouwbesluit.	
<u>Energetisch beleid 2014-2020</u> Om de genoemde afspraken in de regelgeving en convenanten te realiseren is gekozen voor de volgende aanpak <u>Jaarverslag 2014</u> De energetische maatregelen bij 298 woningen hebben een positief effect op de verdeling van de energielabels binnen ons woningbezit. De labels A+, A, B en C zijn in 2014 gestegen met respectievelijk 33%, 37%, 28% en 5%. De energielabels D t/m G zijn met respectievelijk 4%, 18%, 27% en 36% gedaald.	Triada onderschrijft de intenties in het Convenant Energiebesparing Corporatiesector	
Ja, zowel de feitelijke verdeling van de energielabels van woningen als de procentuele verdeling van de woningen over de energielabels wordt getoond in de jaarverslagen. Voor 2014 is de feitelijke verdeling: A+: 8 A: 775 B: 1616 C: 1167 D: 1313 E: 1178 F: 446 G: 167 <u>Jaarverslag 2014</u> De energetische maatregelen bij 298 woningen hebben een positief effect op de verdeling van de energielabels binnen ons woningbezit. De labels A+, A, B en C zijn in 2014 gestegen met respectievelijk 33%, 37%, 28% en 5%. De energielabels D t/m G zijn met respectievelijk 4%, 18%, 27% en 36% gedaald.	Triada beschikt over een actuele inventarisatie van haar woningbezit voor wat betreft de energielabels van de woningen	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<u>Jaarverslag 2014</u> Ja dit gebeurt doormiddel van bewustmaking van energiegebruik door huurders door publicaties op de website en in de Schaapskooi. Ook wordt er, vooruitlopend op de energetische maatregelen een communicatieplan opgesteld. De huurders ontvangen een informatiebrochure waarin niet alleen staat welke energetische maatregelen worden uitgevoerd, maar ook welke keuzeopties er zijn, welke overlast er kan ontstaan en welke energiebesparing de huurders kunnen verwachten. Tenslotte is er een website ontwikkeld voor huurders met een slimme meter. www.Triada-energieZien.nl. Dankzij de slimme meter en de website kan de klant zien hoeveel gas en elektra hij verbruikt.	Triada informeert haar huurders over gedragsgebonden energiebesparingsmogelijkheden (bijvoorbeeld: BeterPeter)	
Dit beleid komt terug in ondernemingsplannen, het energetisch beleid en jaarplannen. Het resultaat van dit beleid is: <u>Jaarverslag 2014</u> De energetische maatregelen bij 298 woningen hebben een positief effect op de verdeling van de energielabels binnen ons woningbezit. De labels A+, A, B en C zijn in 2014 gestegen met respectievelijk 33%, 37%, 28% en 5%. De energielabels D t/m G zijn met respectievelijk 4%, 18%, 27% en 36% gedaald.	In 2011 formuleert Triada een energiebeleid met daaraan gekoppeld een plan van aanpak.	
<u>Jaarverslag 2014</u> Ja dit gebeurt doormiddel van bewustmaking van energiegebruik door huurders door publicaties op de website en in de Schaapskooi. Ook wordt er, vooruitlopend op de energetische maatregelen een communicatieplan opgesteld. De huurders ontvangen een informatiebrochure waarin niet alleen staat welke energetische maatregelen worden uitgevoerd, maar ook welke keuzeopties er zijn, welke overlast er kan ontstaan en welke energiebesparing de huurders kunnen verwachten. Tenslotte is er een website ontwikkeld voor huurders met een slimme meter. www.Triada-energieZien.nl. Dankzij de slimme meter en de website kan de klant zien hoeveel gas en elektra hij verbruikt.	Gemeente Hattem en Triada streven ernaar de bewustwording over energieverbruik bij hun inwoners resp/ huurders te verhogen.	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Epe <u>Energetisch beleid 2014-2020</u> Om de genoemde afspraken in de regelgeving en convenanten te realiseren is gekozen voor de volgende aanpak: a) Trias energetica methodiek toepassen b) Verminderen afhankelijkheid van fossiele brandstoffen c) Woonlastenbeleid ontwikkelen d) Gedag beïnvloeden e) Financiële middelen <u>Jaarverslag 2014</u> De energetische maatregelen bij 298 woningen hebben een positief effect op de verdeling van de energielabels binnen ons woningbezit. De labels A+, A, B en C zijn in 2014 gestegen met respectievelijk 33%, 37%, 28% en 5%. De energielabels D t/m G zijn met respectievelijk 4%, 18%, 27% en 36% gedaald.	Triada onderschrijft de intenties die in het Convenant Energiebesparing Corporatiesector staan	
Ja, zowel de feitelijke verdeling van de energielabels van woningen als de procentuele verdeling van de woningen over de energielabels wordt getoond in de jaarverslagen. Voor 2014 is de feitelijke verdeling: A+: 8 A: 775 B: 1616 C: 1167 D: 1313 E: 1178 F: 446 G: 167 <u>Jaarverslag 2014</u> De energetische maatregelen bij 298 woningen hebben een positief effect op de verdeling van de energielabels binnen ons woningbezit. De labels A+, A, B en C zijn in 2014 gestegen met respectievelijk 33%, 37%, 28% en 5%. De energielabels D t/m G zijn met respectievelijk 4%, 18%, 27% en 36% gedaald.	Triada beschikt over een actuele inventarisatie van haar woningbezit voor wat betreft de energielabels van de woningen	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<u>Jaarverslag 2014</u>Ja dit gebeurt doormiddel van bewustmaking van energiegebruik door huurders door publicaties op de website en in de Schaapskooi. Ook wordt er, vooruitlopend op de energetische maatregelen een communicatieplan opgesteld. De huurders ontvangen een informatiebrochure waarin niet alleen staat welke energetische maatregelen worden uitgevoerd, maar ook welke keuzeopties er zijn, welke overlast er kan ontstaan en welke energiebesparing de huurders kunnen verwachten. Tenslotte is er een website ontwikkeld voor huurders met een slimme meter. www.Triada-energieZien.nl. Dankzij de slimme meter en de website kan de klant zien hoeveel gas en elektra hij verbruikt. Energetische maatregelen worden afgestemd op mutatie, complexgewijze onderhoudsprojecten en in het geval van nieuwbouw. <u>Energetisch beleid 2014-2020</u>De energiebesparende maatregelen worden afgestemd op de overige onderhoudswerkzaamheden binnen de meerjarenplanning. Het doel van deze afstemming is een efficiënte inzet van de beschikbare financiële middelen. Tevens willen we de overlast voor de huurder van de werkzaamheden zo veel mogelijk beperken. <u>Jaarverslagen, aantal renovaties bij mutatie</u> 2011: 912012: 752013: 812014: 64	Triada informeert haar huurders over gedragsgebonden energiebesparingsmogelijkheden en bij de uitvoer van energetische maatregelen sluit Triada zoveel mogelijk aan bij natuurlijke momenten, specifieke maatregelgerichte acties daargelaten.	
Zie hiervoor.	Triada en gemeente Epe voeren (gezamenlijk) acties uit om verantwoord energieverbruik door huurders/inwoners te stimuleren.	
Gemiddelde beoordeling		7,7

(Des)investeren in vastgoed

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Nieuwbouw		7,0
Heerde		
Triada heeft zich ingespannen om aan deze ambities mee te werken. De volgende prestaties zijn geleverd: - 69,7% van het bezit valt in het betaalbare segment. Dit is in de visitatieperiode met 3,5% afgenomen. - 29% van het bezit is ingevuld als nultredenwoning. Dit is met 1% toegenomen - Er zijn in de visitatieperiode 83 woningen gebouwd in Heerde.	De gemeente Heerde en Triada spreken af dat zij zich samen zullen inspannen om de ambities zoals die zijn neergelegd in de provinciale en gemeentelijke woonvisies te halen. <i>Woonvisie Gelderland, Kwalitatief Woningprogramma 2010 – 2019</i> <i>Voor regio Noord-Veluwe (o.a. Hattem en Heerde) zijn de volgende afspraken gemaakt:</i> • 45% van de nieuw te bouwen woningen wordt gerealiseerd in de betaalbare segmenten; • 88% van de woningbehoefte wordt ingevuld als nultredenwoning of het vergelijkbare niveau conform de regionaal bekende sterrenclassificatie; • 6.700 woningen toevoegen (netto);	
<u>CIP</u>Woningen in dure categorie:2011: 952012: 982013: 85 (1,3% tov 1,9% ref. gr.)Triada biedt woningen aan in de dure categorie. Inkomensonderzoek CBS - Triada 2014Triada bedient 2900 huishoudens waarin de leeftijd van de kostwinner ouder dan 65 is. Totaal was dit aantal in 2011 8100 (CBS). Triada bedient dus 36% van de huishoudens boven de 65 jaar in haar werkgebied. Niet duidelijk is welk percentage hiervan in een toegankelijke woning woont en hoeveel in een betaalbare. Wel is duidelijk:- Er is een grotere spreiding over prijssegmenten van aanbod en daarmee minder goedkope huurwoningen (12,5% in 2013 vs. 17,4 in 2010)- Er is een groter aandeel ouderen- en gehandicaptenwoningen in 2013 (van 14,7 in 2011 naar 18,1)In 2011 bediende Triada 300 huishoudens waarvan de hoofdkostwinnaar jonger dan 24 was. Dit is 4% van het totaal aantal huurders van Triada. Triada geeft aan met name woningen in het goedkope segment te behouden voor jongeren tot 23 jaar. In 2013 was het aandeel goedkope woningen 12,5% van de totale voorraad woningen van Triada.	De corporatie en de gemeente zullen bij de nieuwbouw van woningen in zowel de koop- als de huursector uitsluitend woningen realiseren die bijdragen aan een gedifferentieerd woningaanbod en een maximale keuzevrijheid voor huurders en kopers. Gemeente en corporatie spannen zich maximaal in voor differentiatie in het woningbezit, om daarmee meer keuzemogelijkheden voor de consument te realiseren. <u>Vertaling Triada in doelenOndernemingsplanWij streven zowel op wijkniveau als op het niveau van de totale woningvoorraad naar een gedifferentieerd aanbod dat aansluit op de huidige en toekomstige vraag. Dat doen wij door nieuwbouw, verkoop, interne verbouwingen en herstructurering (sloop en nieuwbouw op bestaande bebouwde locaties). Ook passen wij differentiatie in kwaliteit en prijs toe</u>2011-04 SVB Vastgoedsturing voorraadcategorieën en doelstellingen1. Triada wil haar klanten een wooncarrière kunnen bieden en exploiteert daarom naast huurwoningen met een huurprijs in de categorie betaald ook (markt voorraad) woningen met een geliberaliseerd huurprijs waarin hogere inkomensgroepen kunnen worden gehuisvest. 2. Triada wil 25% van de huishoudens boven 65 jaar in haar werkgebied bedienen waarvan 50% in een toegankelijke woning waarvan 75% betaalbaar.3. Triada wil maximaal 5% van haar ijzeren voorraad geschikt houden voor jongeren onder 23 jaar.	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Triada heeft de volgende prestaties geleverd: - Triada heeft actief meegewerkt aan het realiseren van de uitbreidingslocaties Bovenkamp 2 (Heerde) en de Ossenkamp 2 (Wapenveld). - Triada richt zich in haar nieuwbouw met name op senioren - Projecten waarin Triada heeft laten zien hieraan een bijdrage te leveren zijn het project Brinklaan/Stationsweg en de AHOED aan de Brinklaan 11 (2006).	Gemeente Heerde en Triada geven beide prioriteit aan de aandachtsvelden uit de "visie op het wonen en werken in Heerde tot 2015". In de visie komen de volgende punten naar voren: - Er zijn uitbreidingsmogelijkheden voor de kernen Heerde en Wapenveld aangegeven. - Een relatief groot deel van de nieuwbouw bestemd moet zijn voor starters en senioren. - Voor het centrum van Heerde wordt aangegeven, dat er ruimte moet zijn voor verschillende centrumfuncties. - Naast versterking van het kernwinkelgebied en het creëren van een goed verblijfsklimaat, is het om het centrumgebied levendig te houden, van essentieel belang de woonfunctie in en rond het centrum uit te breiden. Intensivering van de woonfunctie in het centrumgebied, en dan met name de bouw van appartementen zowel voor starters als voor senioren (levensloop bestendige woningen) is speerpunt van beleid.	
Triada geeft aan dat dit is gebeurd. Triada heeft de afgelopen periode bijvoorbeeld de volgende huurwoningen gerealiseerd op inbreiding- en uitbreidingslocaties in Heerde: - Bij het inbreidingsproject Brinklaan (42 huurappartementen, 2012, link) was het door de ligging naast de AHOED (link) en op een centrumlocatie voor zowel gemeente als Triada vanzelfsprekend om toe- en doorgankelijke appartementen voor ouderen te realiseren. Andere locaties waren door de stedenbouwkundige structuur niet geschikt voor appartementen. Hier is gekozen voor levensloopbestendigheid en waar mogelijk seniorenwoningen: - Aan de Molenkampweg zijn 5 ruime levensloopbestendige eengezinswoningen gerealiseerd (2014). - Op de uitbreidingslocatie Bovenkamp 2 zijn in overleg met de gemeente acht rolstoel toe- en doorgankelijke seniorenwoningen en 22 levensloopbestendige eengezinswoningen gerealiseerd (2012, 2014). - Op de uitbreidingslocatie Ossenkamp 2 / De Kolk zijn op expliciet verzoek van de Gemeente Heerde 16 rolstoel toe- en doorgankelijke seniorenwoningen gerealiseerd (2014). Alle in de periode 2011-2014 gerealiseerde woningen zijn hiermee minimaal levensloopbestendig.	Beide partijen zullen bij alle nieuwe in- en uitbreidingslocaties eerst inventariseren wat op de locatie in de middeldure huur, de goedkope koop en aan appartementen (levensloopbestendig) gerealiseerd kan worden.	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<u>Bovenkamp 2 Jaarverslag 2011</u> Bovenkamp II is een uitbreidingslocatie waar 165 woningen kunnen worden gerealiseerd. In deze ruim opgezette wijk laat Triada in totaal dertig sociale huurwoningen bouwen met een huurprijs tussen de € 603 en € 619. 30 huurwoningen = 18%. Triada geeft aan dat bij de ontwikkeling van de Bovenkamp 2 Triada in tweede instantie, toen al partijen aan het ontwikkelen waren, na intensief bestuurlijk overleg, de gelegenheid om alsnog deel te nemen in de VOF van de al gestarte commerciële ontwikkelaars. <u>Ossenkamp 2</u> De huurwoningen in dit bouwproject (naam nu: De Kolk) in Wapenveld zijn opgeleverd. <u>Bestemmingsplan de Kolk</u> Op 30 maart 2009 is door de raad van de gemeente Heerde besloten om onderhavig plan te baseren op het Kwalitatief Woonprogramma II. Gestreefd wordt naar een sociaal programma met circa 45% sociale woningbouw in de koop- en huursector. Na onderzoek is dit programma bijgesteld. Op de uitbreidingslocatie Ossenkamp 2 / De Kolk zijn op uitnodiging van de gemeente 16 rolstoel toe- en doorgankelijke seniorenwoningen gerealiseerd (2014). De resterende woningen zijn koopwoningen of kavels geworden. Totaal worden er 100 woningen gerealiseerd. 16 woningen = 16%.	Om de wenselijke verhouding huur/koop te realiseren stelt de gemeente met betrekking tot de nieuwbouw (van Ossenkamp 2 en Bovenkamp 2) dat ten minste 40% van de nieuw te bouwen woningen huurwoningen moeten zijn. Beide partijen zullen hier gezamenlijk zorg voor dragen. Daarnaast zal in het koopsegment een deel als vrije kavel worden aangeboden en tenminste 10% met een constructie om de woning haalbaar te maken voor starters op de koopmarkt.	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Sloop		
	Geen opgaven geformuleerd	
Verbetering bestaand woningbezit		8,0
Heerde		
Woningen in Heerde in 2011: 1684 Aandeel woningen van Triada in Heerde in 2011: 26% Aanname: ijzeren voorraad is ongeveer evenredig verdeeld over de gemeenten Totaal woningen dat in Heerde intern grondig gerenoveerd moet worden per jaar: 78 Totaal over visitatieperiode: 312 Herstructureringsprocessen worden besproken in het bestuurlijk overleg tussen de gemeente Heerde & Triada. <u>Jaarverslagen:</u> 2011 Aantal renovaties bij mutatie: 91 Woon-wensen pakket: 635 Totaal: 726 2012 Aantal renovaties bij mutatie: 75 Woon-wensen pakket: 241 Totaal: 316 2013 Aantal renovaties bij mutatie: 81 Woon-wensen pakket: 119 Totaal: 200 2014 Aantal renovaties bij mutatie: 64 Woon-wensen pakket: 136 Totaal: 200 Totaal visitatieperiode: 1442 Aanname: voor Heerde: 374 De prestatie overtreft de opgave met 20%	Triada zal de gemeente betrekken bij het herstructureringsproces van delen van de bestaande huurvoorraad. <u>Vertaling Triada in doelen:</u> <i>Ondernemingsplan 2008</i> <i>Jaarlijks worden ongeveer 300 woningen intern grondig gerenoveerd.</i> <i>2011-04 SVB Vastgoedsturing voorraadcategorieën en doelstellingen</i> <i>Triada wil jaarlijks 2% van haar ijzeren voorraad revitaliseren, zodat een evenwichtige verdeling ontstaat in bouwjaarklasse en einde exploitatieduur waardoor meer risicospreiding ontstaat.</i>	
Hattem	Geen opgaven geformuleerd	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Epe		
Woningen in Epe in 2011: 3.523Aandeel woningen van Triada in Epe in 2011: 54%Aanname: ijzeren voorraad is ongeveer evenredig verdeeld over de gemeentenTotaal woningen dat in Epe intern grondig gerenoveerd moet worden per jaar: 162Totaal over visitatieperiode: 648Herstructureringsprocessen worden besproken in het bestuurlijk overleg tussen de gemeente Epe & Triada.Jaarverslagen:2011Aantal renovaties bij mutatie: 91Woon-wensen pakket: 635 Totaal: 7262012Aantal renovaties bij mutatie: 75Woon-wensen pakket: 241Totaal: 3162013Aantal renovaties bij mutatie: 81Woon-wensen pakket: 119Totaal: 2002014Aantal renovaties bij mutatie: 64Woon-wensen pakket: 136Totaal: 200Totaal visitatieperiode: 1442Aanname: voor Epe: 783De prestatie overtreft de opgave met 21%	Triada zal de gemeenten betrekken bij het herstructureringsproces van delen van de bestaande huurvoorraad. <u>Vertaling TriadaOndernemingsplan 2008</u>Triada streeft ernaar om op termijn per jaar 1 tot 2% van de woningvoorraad te vernieuwen. Jaarlijks worden ongeveer 300 woningen intern grondig gerenoveerd.2011-04 SVB Vastgoedsturing voorraadcategorieën en doelstellingen Triada wil jaarlijks 2% van haar ijzeren voorraad revitaliseren, zodat een evenwichtige verdeling ontstaat in bouwjaarklasse en einde exploitatieduur waardoor meer risicospreiding ontstaat.	
Maatschappelijk vastgoed		7,0
Heerde		
<u>Jaarverslag 2014</u> Triada heeft sinds 2011 meer maatschappelijk vastgoed in haar portefeuille. De portefeuille is gegroeid van 5 in 2011 naar 21 in 2014. <u>Jaarverslag 2013</u> In ons vorige ondernemingsplan 'Maatschappelijk ondernemen in veranderende tijden' kozen wij voor een bredere taakopvatting. Hierin waren activiteiten als het aanbieden van dure huurwoningen en het realiseren van maatschappelijk vastgoed passend. Door politieke en maatschappelijke ontwikkelingen is een ander beeld ontstaan en hebben wij onze rol en taken opnieuw geformuleerd. Wij focussen ons nu voornamelijk op onze kerntaak; het bieden van huisvesting aan mensen die daar zelf niet of onvoldoende toe in staat zijn.	Triada is bereid een bijdrage te leveren in het tot stand brengen van gebouwen, inclusief de exploitatie van het beheer daarvan, waarin openbare en bijzondere voorzieningen kunnen worden ondergebracht zoals de huisvesting van apotheek, huisartsen, fysiotherapeuten en andere medische of zorg gerelateerde functies. <u>Vertaling Triada</u> <u>Ondernemingsplan 2008</u> <i>Dat geldt ook voor de bereidheid om niet alleen in woningen maar ook in maatschappelijke voorzieningen te investeren.</i>	
Hattem	Geen opgave geformuleerd	
Epe	Geen opgave geformuleerd	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Verkoop		7,0
Heerde		
<u>Jaarverslagen</u> Verkochte woningen in Heerde 2011: 4 2012: 14 2013: 8 2014: 6 Totaal: 32 Nieuwbouw in Heerde: 2011: 0 2012: 59 2013: 0 2014: 24 Totaal: 83	Triada verkoopt de komende jaren een beperkt deel van haar bestaande voorraad. (...) Triada garandeert dat de verkoop van deze woningen geen negatieve gevolgen heeft voor de eerder genoemde garantie wat betreft de beschikbare voorraad voor de primaire doelgroep.	
<u>Jaarverslagen</u> Verkochte woningen in Heerde 2011: 4 2012: 14 2013: 8 2014: 6 Totaal: 32 Nieuwbouw in Heerde: 2011: 0 2012: 59 2013: 0 2014: 24 Totaal: 83 Er is meer dan het dubbele gebouwd in Heerde dan verkocht.	Triada hanteert het uitgangspunt dat woningen alleen door verkoop aan de voorraad kunnen worden onttrokken als deze in de nieuwbouw tenminste in aantallen kunnen worden gecompenseerd.	
Hattem		
Woningen in Hattem in 2011: 1277Aandeel woningen van Triada in Hattem in 2011: 20%Doel van bezit in Hattem in 2025: 1024 (20% van 5200)Betekent voor verkoop per jaar: 18 woningen. <u>Jaarverslagen</u> Verkochte woningen in Hattem2011: 122012: 172013: 142014: 13Totaal: 56Totaal had de verkoop 72 woningen moeten zijn in Hattem. De prestatie is 88% van de opgave. Echter, deze prestatie moet in het licht gezien worden van de verkoopcrisis. Het doel is gesteld voor 2025. Wanneer de verkoop wat wordt gestimuleerd kan dit doel gehaald worden.	Triada verkoopt woningen uit haar bestaande voorraad. <u>Vertaling Triada in doelen:2011-04 SVB Vastgoedsturing voorraadcategorieen en doelstellingen</u> Triada wil in 2025 in haar werkgebied een marktaandeel van 20% (= 5200 woningen). Waarvan 70% zich bevindt in de ijzeren voorraad.	
<u>Maand- en perioderapportages:</u> Er zijn woningen in Hattem verkocht. De verkoopprijs van woningen wordt gemonitord. Er zijn woningen verkocht die in de categorie goedkoop vallen.	Triada verkoopt huurwoningen uit haar bestaande woningvoorraad in Hattem waaronder ook huurwoningen in de categorie "goedkoop" (<170.000,-)	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Epe Woningen in Epe in 2011: 3.523 Aandeel woningen van Triada in Epe in 2011: 54% Doel van bezit in Epe in 2025: 2.825 (54% van 5200) Betekent voor verkoop per jaar: 50 woningen <u>Jaarverslagen</u> Verkochte woningen in Epe 2011: 9 2012: 16 2013: 11 2014: 14 Totaal: 50 Totaal had de verkoop 200 woningen moeten zijn in Epe. De prestatie is 25% van de opgave. Echter, deze prestatie moet in het licht gezien worden van de verkoopcrisis. Het doel is gesteld voor 2025. Wanneer de verkoop wat wordt gestimuleerd kan dit doel gehaald worden.	Triada verkoopt woningen uit haar bestaande voorraad. <u>Vertaling Triada</u> <i>2011-04 SVB Vastgoedsturing voorraadcategorieën en doelstellingen</i> <i>Triada wil in 2025 in haar werkgebied een marktaandeel van 20% (= 5200 woningen). Waarvan 70% zich bevindt in de ijzeren voorraad.</i>	
<u>Maand- en perioderapportages:</u> Er zijn woningen in Epe verkocht. De verkoopprijs van woningen wordt gemonitord. Er zijn woningen verkocht met verschillende taxatiewaarden, die zowel in de categorie goedkoop als middel duur (hoog en laag) vallen.	Triada verkoopt huurwoningen uit haar bestaande voorraad. Zowel in de categorie goedkoop (<170.000,-) als (middel) duur. (middelduur-laag: 170.000,- tot 200.000,- en middelduur-hoog: 200.000,- tot 250.000,-)	
Gemiddelde beoordeling		7,3

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Heerde		
Uit de verschillende documenten komt naar voren dat Triada en de gemeente hierover overleg hebben. Een structureel overleg komt niet naar voren. <u>Plan van aanpak wijkgericht werken 2010</u> Het college van B&W van de gemeente Heerde heeft onlangs ingestemd met een voorstel om verder invulling te geven aan een van de acht grote beleidsthema's van deze gemeente, waaronder het wijkgericht werken. Ook wordt in dit PvA een start gemaakt met een verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen gemeente & Triada. Er wordt gesproken van o.a. een stuurgroep, een projectgroep en een wijkregiegroep "In de eerste wijken zal Triada de trekker-aanjager rol vervullen"	Triada en Gemeente Heerde gaan de mogelijkheden onderzoeken van het instellen van een structureel overleg op het gebied van "wonen, veiligheid, en sociaal beleid." <u>Vertaling Triada</u> <i>Kaderplan 2014</i> <i>Jaarlijks vindt afstemming plaats met de gemeenten voor zover het fysieke maatregelen betreft.</i>	
Hattem		
Triada heeft geïnvesteerd in de woonomgeving. <u>CIP</u> Leefbaarheidsuitgaven, realisatie in € per woongelegenheid: 2011: 116 (90 ref. gr.) 2012: 79 (58 ref. gr.) 2013: 112 (58 ref. gr.) <u>Jaarverslagen</u> Wensfonds (als voorbeeld): 2011: 29 duizend euro gehonoreerd. 2012: 27 duizend euro gehonoreerd 2013: In 2013 hebben wij het budget van het wensfonds naar beneden bijgesteld en de toewijzingscriteria verscherpt. In totaal hebben we zes aanvragen ontvangen, waarvan er vijf zijn toegekend. 2014: 7 duizend euro gehonoreerd.	Triada zal in het kader van leefbaarheid investeren in de woonomgeving. <u>Vertaling Triada:</u> <i>Ondernemingsplan 2008</i> <i>De integraal wijkgerichte werkwijze richt zich op vitale wijken. Dit vereist intensieve samenwerking met klanten en samenwerkingspartners in de verschillende wijken en kernen. Wij gaan met alle partijen aan de slag om wijkontwikkelingsplannen op te stellen en invulling te geven aan een optimaal woon- en voorzieningenniveau.</i> <i>2010-12 Beleidskader vitale woonomgeving</i> <i>Behouden en verbeteren van de leefbaarheid:</i> <i>Bevorderen van sociale cohesie tussen bewoners, voorkomen van overlast, mogelijk maken mee te doen aan de samenleving en verhogen van de zelfredzaamheid van de individuele klant.</i>	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Epe In Epe is veel initiatief getoond op dit vlak. Voorbeelden zijn het project buurtbemiddeling en de samenwerking met politie e.d. in de gemeente.	Triada spreekt de bereidheid uit om, daar waar het belang van het wonen dat vraagt en Triada substantieel bezit heeft, te investeren in de woonomgeving. <u>Vertaling Triada:</u> <i>Ondernemingsplan 2008</i> <i>De integraal wijkgerichte werkwijze richt zich op vitale wijken. Dit vereist intensieve samenwerking met klanten en samenwerkingspartners in de verschillende wijken en kernen. Wij gaan met alle partijen aan de slag om wijkontwikkelingsplannen op te stellen en invulling te geven aan een optimaal woon- en voorzieningenniveau.</i> <i>2010-12 Beleidskader vitale woonomgeving</i> <i>Behouden en verbeteren van de leefbaarheid:</i> <i>Bevorderen van sociale cohesie tussen bewoners, voorkomen van overlast, mogelijk maken mee te doen aan de samenleving en verhogen van de zelfredzaamheid van de individuele klant.</i>	
<u>Jaarverslag 2011</u> Wij hebben met gemeente Epe een samenwerkingsovereenkomst getekend voor een tweejarig project buurtbemiddeling dat op 1 februari 2011 van start is gegaan. <u>Jaarverslag 2014</u> Convenant Leefbaarheid en Veiligheid Epe In de gemeente Epe hebben wij met een groot aantal organisaties afspraken gemaakt over onze samenwerking in het kader van leefbaarheid en veiligheid. Hierbij gaat het niet alleen over wonen, welzijn, zorg en veiligheid, maar ook over aspecten als jeugd, onderwijs en ouderen. Gezamenlijk proberen we situaties te voorkomen waarbij meerdere hulpverlenende instanties betrokken zijn en een eenduidige aanpak ontbreekt.	Triada, gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen, maatschappelijk werk en de politie geven gezamenlijk als kernpartners invulling aan de Samenwerkingsstructuur Leefbaarheid en Veiligheid met als doel de geconstateerde leefbaarheidsproblematieken aan te pakken en op te lossen met betrokken bewoners	
Gemiddelde beoordeling		7,0

Bijlage 8: Tabel financiële kengetallen behorende bij paragraaf 4.2.1

			Toetsingskader CFV										
Beoordeling financiële continuïteit - CFV*	Datum afgegeven oordeel	Periode betreffende het afgegeven oordeel	ICR	DSCR-WSW	DSCR-CFV	Rente VV, in %	Nom. Schuld per vhe	LTV volkh. Expl. Waarde, in %	LTV Marktwaarde, in %	LTV leegwaarde, in %	volkh. Vermogen in % balans-totaal	Totaal risico + vermogens-bekleming in %	Verhouding marktwaarde/bedrijfswaarde
Toezichtbrief 2015	15-10-2015	2014	1,7	1,3	1,1		33,3	58,8	33,1	21,6			
		2013	1,9		1,3			63,5	33,6	22,0			
		prognoseperiode-corporatie	2,5	1,5	1,6			55,2	30,9	20,2			
		prognoseperiode-sector	2,0	1,4	1,3			63,1	35,8	25,1			
		sign. norm prognoseperiode	1,4	1,0	1,0			85,0	55,0	40,0			
Toezichtbrief 2014	16-10-2014	2013	1,9	1,3	1,3		33,7	62,0	32,9	21,6			
		prognoseperiode-corporatie	2,0	1,3	1,3		33,4	59,8	32,4	21,2			
		prognoseperiode-sector	1,8	1,3	1,2		35,5	64,4	39,0	26,5			
		sign. norm prognoseperiode	1,4	1,0	1,0		45,0	85,0	55,0	40,0			
		Toezichtbrief 2013	10-10-2013	2012	2,1		4,8	4,3	32,7				
prognose 2013	2,2				5,2	4,3	32,1	64,7	32,4	20,8			
prognose 2014	2,0				4,5	4,5	32,9	64,9	34,0	21,8			
prognose 2015	2,1				5,4	4,7	32,6	62,4	33,5	21,5			
prognose 2016	2,2				5,6	4,5	32,6	61,8	32,7	21,0			
prognose 2017	2,2				5,4	4,5	32,6	60,7	31,9	20,5			
Continuïteitsoordeel 2012	14-5-2012			ultimo 2010									44,7
		t/m. 2014									38,5	10,5	196,0%
		t/m. 2016									38,5	11,4	168,0%
Brief	Oordeel												
Toezichtbrief 2015	De financiële beoordeling leidt voor het CFV niet tot opmerkingen en interventies												
Toezichtbrief 2014	De financiële beoordeling leidt voor het CFV niet tot opmerkingen en interventies												
Toezichtbrief 2013	De beoordeling geeft voor het CFV geen aanleiding tot opmerkingen of nader onderzoek en tot het doen van interventies												
Continuïteitsoordeel 2012	Op basis van de ingediende prognosegegevens 2012-2016 concludeert het CFV dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van uw corporatie hetgeen tot een A1-oordeel leidt. Hierdoor bestaat geen aanleiding tot het instellen van een nader financieel onderzoek.												
* Cijfers over een zelfde periode kunnen verschillen door voortschrijdende informatie die het CFV heeft ontvangen door invulling van de jaarlijkse dpi en dvi.													



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas