

Maatschappelijke visitatie Trifolium

Definitief rapport

Opdrachtgever: Trifolium Boskoop

Rotterdam, 18-12-2012



Maatschappelijke visitatie Trifolium

Definitief rapport

Opdrachtgever: Trifolium Boskoop

GeertJan Klein Bluemink

Bart Stek

Marleen Roekx

Rotterdam, 18-12-2012

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 Nederland 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.

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
Recensie en totaalbeeld	9
Beschouwing ten aanzien van de voorgaande visitatie	14
1 Profiel	15
1.1 Profiel	15
1.2 Bezit	15
1.3 Organisatie	16
1.3.1 Verbindingen	16
2 Presteren naar Ambities	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Prestaties	17
2.2.1 Huisvesten van de primaire doelgroep	17
2.2.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	18
2.2.3 Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen en voorzieningen	18
2.2.4 (Des)investeren in Vastgoed	19
2.2.5 Kwaliteit van wijken en buurten	19
2.2.6 Overig	19
2.3 Beleidskader	20
2.3.1 Ondernemingsplan 2005-2008: Trifolium bouwt aan verzorgd wonen	20
2.3.2 Ondernemingsplan 2010-2014: Met beide benen in de samenleving	20
2.3.3 Overig beleid	21
2.4 Prestaties en beoordeling	22
3 Presteren naar Opgaven	24
3.1 Inleiding	24
3.2 Beschrijving van het werkgebied	24
3.3 Lokale opgaven	24
3.3.1 Prestatieafspraken 2007-2010 'Samenwerken aan goed wonen in het groen'	25
3.3.2 Prestatieafspraken 2011-2014	25
3.4 Overige afspraken	26
3.5 Prestaties en beoordeling	27
4 Presteren volgens Belanghebbenden	28
4.1 Inleiding	28
4.2 Samenwerking en overleg	28
4.3 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie	29
4.4 Prestaties en beoordeling	30
4.4.1 Huisvesten van de primaire doelgroep	30
4.4.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	31
4.4.3 Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen en voorzieningen	31
4.4.4 (Des) Investeren in vastgoed	32
4.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten	32
4.4.6 Beeld van de corporatie	32

4.4.7	Boodschap	33
5	Presteren naar Vermogen	34
5.1	Inleiding	34
5.2	Financiële continuïteit	34
5.2.1	Vermogenspositie	34
5.2.2	Waardering	34
5.2.3	Middelen	35
5.2.4	Sturen op Kasstromen	35
5.2.5	Rentedekkingsgraad	36
5.3	Financieel beheer	37
5.3.1	Planning en control cyclus	37
5.4	Doelmatigheid	41
5.4.1	Efficiëntie	41
5.5	Vermogensinzet	42
5.5.1	Visie en doelstellingen vergroten vermogen	42
	Gefundeerde inzet van het vermogen naar maatschappelijk rendement	42
5.5.2	Concrete plannen inzet vermogen voor maatschappelijke prestaties	43
5.6	Presteren naar Vermogen	45
6	Governance	47
6.1	Inleiding	47
6.2	Besturing	47
6.3	Intern Toezicht	49
6.4	Externe legitimatie	52
6.5	Presteren ten aanzien van Governance	52
	Bijlagen	55
	Bijlage 1: Normenkader visitatiemethodiek 4.0	56
	Bijlage 2: Bronnenlijst	67
	Bijlage 3: Geïnterviewde personen intern en extern	68
	Bijlage 4 Presteren naar Ambities	69
	Bijlage 5: Presteren naar Opgave	77
	Bijlage 6: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	86

Voorwoord

Het visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen te komen tot de ontwikkeling van een stelsel voor maatschappelijke visitatie.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel. Sinds 2011 worden de maatschappelijke visitaties uitgevoerd conform de 4.0 methodiek.

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de belanghebbenden. Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie.

De visitatiemethodiek brengt het maatschappelijk rendement in beeld door de prestaties van de corporatie te beschrijven en deze af te zetten tegen:

- de eigen ambities en doelstellingen;
- de opgaven in het werkgebied;
- de normen van de belanghebbenden;
- de financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie.

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

Maatschappelijke visitatie Trifolium– de aanpak van Ecorys

Trifolium heeft Ecorys in het voorjaar van 2012 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode juli tot en met november 2012. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit GeertJan Klein Bluemink, Bart Stek en Marleen Roekx. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

1. Deskresearch
Op basis van beschikbare documenten is in juli 2012 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Startbijeenkomst
Op 11 september 2012 heeft onder leiding van Ecorys een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, een delegatie van de Raad van Commissarissen en het Management Team. Daarbij heeft Ecorys een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie.
3. Interviews intern.
De gesprekken met de Raad van Commissarissen, de directeur-bestuurder en het Management Team vonden plaats op 11 en 17 september 2012..
4. Belanghebbendenbetrokkenheid
De belanghebbenden zijn middels drie bijeenkomsten en een digitale enquête betrokken bij de

maatschappelijke visitatie. Deze bijeenkomsten hebben 26 september 2012 plaatsgevonden. In de bijlage wordt een overzicht gegeven van de bij de visitatie betrokken belanghebbenden.

5. Interne bijeenkomst visitatieteam Ecorys

In oktober 2012 heeft het visitatieteam van Ecorys intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de geleverde prestaties besproken.

6. Rapportage

Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie opgesteld. Deze is op 6 november 2012 besproken bij Trifolium. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

Beoordelen van de prestaties van de corporatie

Graag lichten wij toe welke aanpak wij hanteren bij het beoordelen van maatschappelijke prestaties van de corporatie:

- wij beschouwen terugkijkend de jaren 2008 tot en met 2011. Ecorys maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen belanghebbendenoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- wij hebben ervoor gekozen de prestatiespinwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt de onderstaande meetschaal conform de 4.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. Het ijkpunt is een 7: ruim voldoende. **In de vorige visitatie die is uitgevoerd in 2008 is een andere meetschaal gehanteerd. Hierdoor is een zelfde prestatie die in 2008 beoordeeld werd met een 8, in dit rapport beoordeeld met een 7.**

Cijfer	Prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend. De prestatie overtreft de norm aanzienlijk.	Meer dan +35%
9	Zeer goed. De prestatie overtreft de norm behoorlijk.	+20% tot +35%
8	Goed. De prestatie overtreft de norm.	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende. De prestatie is gelijk aan de norm.	-5% tot +5%
6	Voldoende. De prestatie is wat lager dan de norm.	-5% tot -15%
5	Onvoldoende. De prestatie is significant lager dan de norm.	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende. De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm.	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende. De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm.	-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%

Leeswijzer

Deel 1 omvat de totaalbeoordeling en recensie. Hierin zijn opgenomen de integrale scorekaart, de spinnenwebben en de recensie.

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Trifolium en bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel van Trifolium
2. Presteren naar Ambities (PnA)
3. Presteren naar Opgaven (PnO)
4. Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)
5. Presteren naar Vermogen (PnV)
6. Governance

Bijlagen:

1. Normenkader visitatiemethodiek 4.0
2. Bronnenlijst
3. Betrokken personen (intern en extern)
4. Uitwerking Presteren naar Ambities
5. Uitwerking Presteren naar Opgaven
6. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

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.

Recensie en totaalbeeld

Recensie

Trifolium presteert met een totaalcijfer van 6,8 licht onder de norm van de visitatiemethodiek. Bij Trifolium is een duidelijke 'scheiding' waarneembaar tussen het cijfer van werkelijk gerealiseerde prestaties (Ambities en Opgaven) en het cijfer dat meer gericht is op de beoordeling van de 'bedrijfsvoering' (Vermogen en Governance). De werkelijk geleverde prestaties voor de periode 2008 - 2011 liggen namelijk op de norm van de visitatiemethodiek, terwijl de bedrijfsvoeringsaspecten (op onderdelen) onder de norm uitkomen.

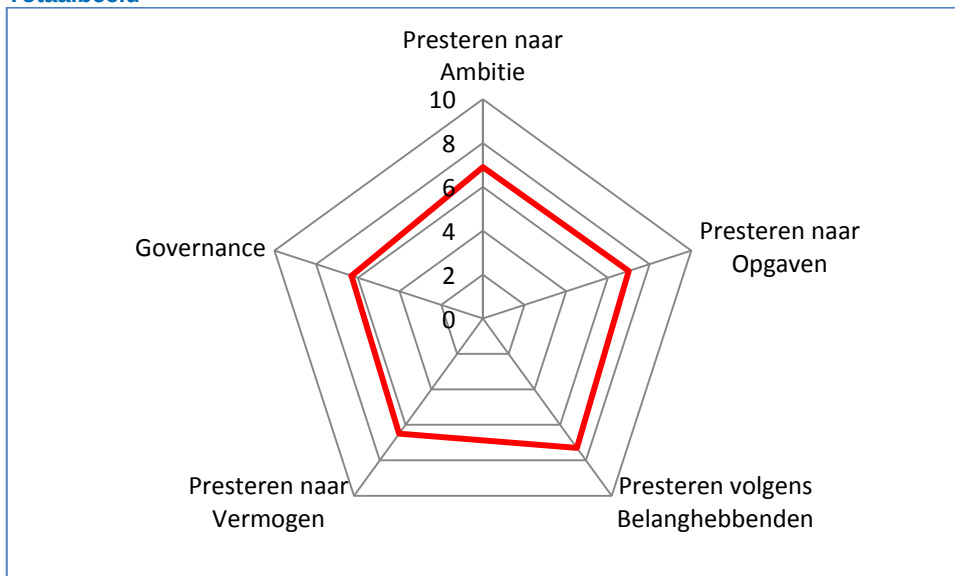
Met een woningbezit van circa 1.900 verhuureenheden in de gemeente Boskoop staat de corporatie voor een belangrijke uitdaging. Een van de moeilijkheden waar de corporatie in de toekomst nog meer dan nu mee om zal moeten gaan is de kwaliteit van het bezit. Hoewel op dit gebied aanzienlijke investeringen hebben plaatsgevonden, blijft de opgave voor Trifolium groot en vraagt dit om een integrale visie waarin de eigen toekomstige rol van de corporatie gedefinieerd zal moeten worden. Deze integrale visie kan volgens de visitatiecommissie een belangrijke plaats in het nieuwe strategisch voorraad beleid innemen.

In deze nieuwe rol doet de corporatie er volgens de visitatiecommissie goed aan om vast te houden aan belangrijke positieve kernkwaliteiten, zoals de lokale verankering, de grote betrokkenheid bij de klant, zorgdragen voor leefbaarheid en de rol als beheerder. Kernkwaliteiten waar belanghebbenden hun waardering over uitspreken en de corporatie kenmerken als degelijk, betrouwbaar en maatschappelijk betrokken. Hoewel de rol van beheerder ten onrechte onderbelicht is in de sector, denken wij dat juist hierdoor de corporatie een sterke bijdrage kan blijven leveren aan haar maatschappelijke taken. Dat geldt tevens voor het meer en beter etaleren van de prestaties, vooral op het gebied van leefbaarheid. Vanuit de grote lokale betrokkenheid en samenwerking met partijen heeft Trifolium het Politiekeurmerk Veilige Woonomgeving weten te behalen, de hoogste graad van het Politiekeurmerk Veilig Wonen.

De aanzienlijke investeringen in de bestaande en nieuwe woningvoorraad zorgen er voor dat Trifolium beperkte mogelijkheden heeft om alle projecten in de toekomst zelfstandig te realiseren. Voor Boskoop is het daarom positief dat Trifolium de handen in een heeft geslagen met Woonpartners, om samen projecten te realiseren. Hoewel de visitatiecommissie er vertrouwen in heeft dat de intenties van Trifolium ten aanzien van een optimale inzet van het vermogen aanwezig zijn, blijkt in de praktijk dat de (onrendabele) investeringen op sommige projecten zeer hoog zijn opgelopen. Daarnaast hebben beslissingen die zijn genomen in een 'andere tijd', gevolgen voor de investeringscapaciteit voor nieuwe projecten. De constatering in de visitatie van 2008 dat nieuwbouw voor Trifolium de achilleshiel is, blijft onverminderd van kracht. Wel zijn er veranderingen doorgevoerd om de risico's op dit gebied te beperken. Daarnaast weet de corporatie deze capaciteit goed te vergroten, onder meer door de gewenste verkoop van woningen te realiseren en borging bij het WSW zeker te stellen.

Op het gebied van governance zijn duidelijke verbeteringen zichtbaar, onder meer in de planning en control cyclus. Trifolium maakt op dit onderdeel een professionaliseringsslag door, waar richting de toekomst nog verdere slagen worden gemaakt. Momenteel ontbreekt op onderdelen nog het toetsingskader, waardoor goed en tijdig bijsturen moeilijk is voor Trifolium. Het besef dat dit aspect op korte termijn verbeterd dient te worden is aanwezig bij zowel het management als de Raad van Commissarissen.

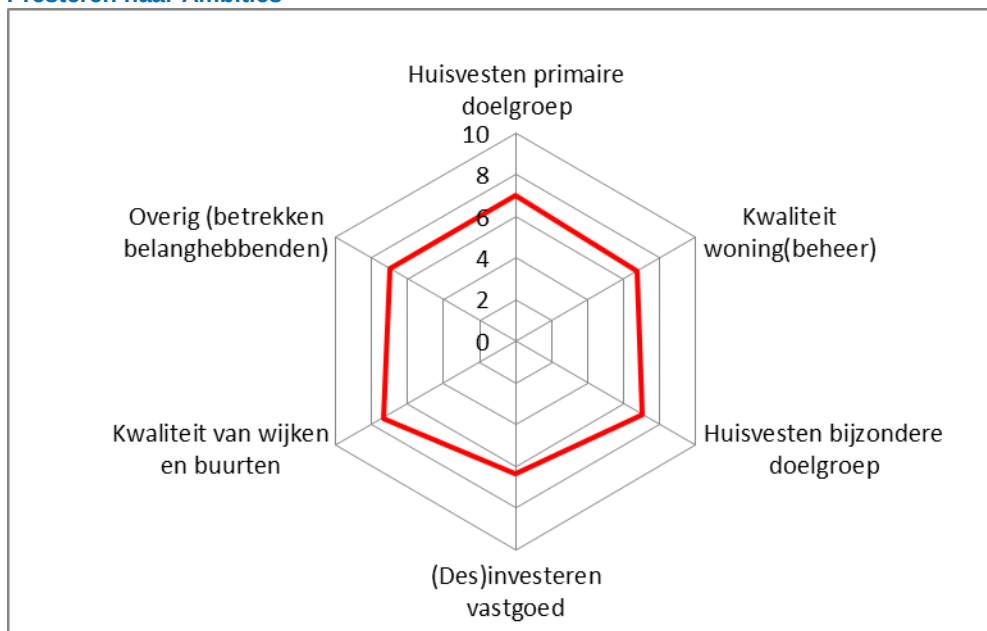
Totaalbeeld



Trifolium krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

- Ruim Voldoende, indien het referentiekader Presteren naar Ambities is (6,9);
- Ruim Voldoende, indien het referentiekader Presteren naar Opgaven is (7,0);
- Ruim Voldoende, waar het Presteren volgens Belanghebbenden betreft (7,3);
- Voldoende, waar het gaat om Presteren naar Vermogen (6,5);
- Voldoende, wat betreft de invulling van de Governance (6,3).

Presteren naar Ambities



Ten aanzien van het presteren naar eigen ambities kan vastgesteld worden dat Trifolium haar ambities gedurende de gehele visitatieperiode voor een groot deel waarmaakt. Op alle prestatievelden zijn dan ook prestaties geleverd. Trifolium voert een sociaal beleid als het gaat om het huisvesten van de primaire doelgroep. Zo draagt Trifolium zorg voor het bieden van voldoende

goedkope en betaalbare woningen door het handhaven van een kernvoorraadbeleid en streefhurenbeleid. Naast reguliere woningtoewijzing zet Trifolium zich voor het huisvesten van urgenten en statushouders, waarbij zij voor alle jaren aan de gemeentelijke taakstelling heeft voldaan.

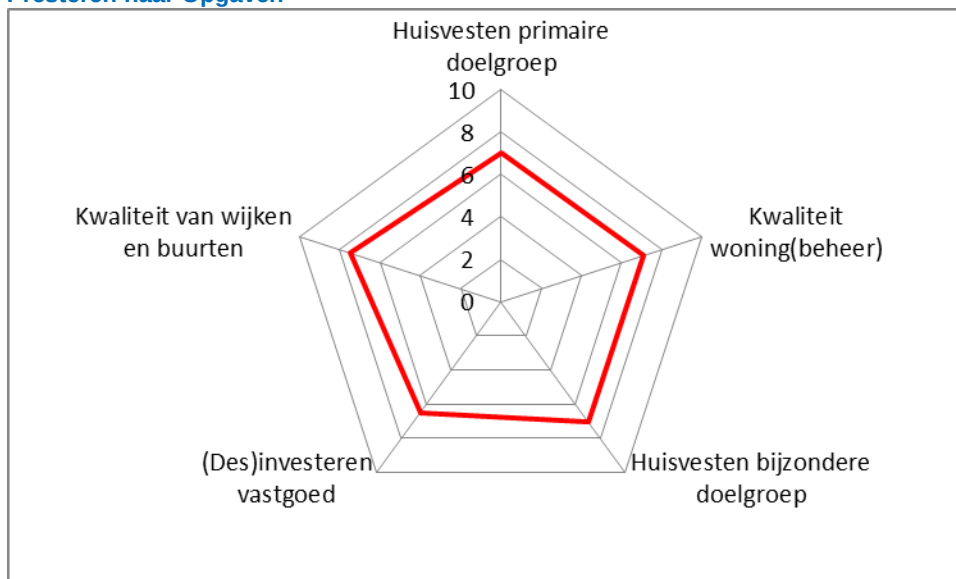
Gedurende de periode waar de visitatie betrekking op heeft, is door Trifolium aanzienlijk geïnvesteerd in de kwaliteit van bezit, waarbij de sturing op de begroting een duidelijke ontwikkeling heeft laten zien. Begroting en realisatie zijn daarmee beter met elkaar in lijn zijn komen te liggen.

Met betrekking tot het huisvesten van bijzondere doelgroepen heeft Trifolium de afgelopen jaren diverse projecten gerealiseerd, zowel door nieuwbouw als renovatie. Zo is het project Viforpark opgeleverd ten behoeve van senioren en zijn aan de Zijde zorgappartementen gerealiseerd voor Philadelphia voor mensen met een beperking.

Door het provinciale en gemeentelijke beleid is het in Boskoop lange tijd niet mogelijk geweest om tot nieuwbouw te komen, waardoor Trifolium voor een inhaalslag is komen te staan. Vanaf 2009 komt de realisatie van nieuwbouw op gang en legt Trifolium in het ondernemingsplan 2010-2014 dan ook haar nieuwbouwambitie vast. De lagere score op dit onderdeel komt doordat de prestatie wat achter blijft bij de ambitie. Desondanks moet worden vastgesteld dat Trifolium ten opzichte van het verleden een duidelijke sprong voorwaarts laat zien op dit vlak.

Trifolium besteedt veel aandacht aan de kwaliteit van wijken en buurten, zowel door fysieke als sociale investeringen. Zo heeft Trifolium niet alleen veel geïnvesteerd in de veiligheid van haar bezit, maar ook in de veiligheid van de woonomgeving. Daartoe heeft Trifolium het Politiekeurmerk Veilige Woonomgeving weten te halen in nauwe samenwerking met gemeente en politie. Een opmerkelijke prestatie, waarvoor ook bij belanghebbenden veel waardering is.

Presteren naar Opgaven

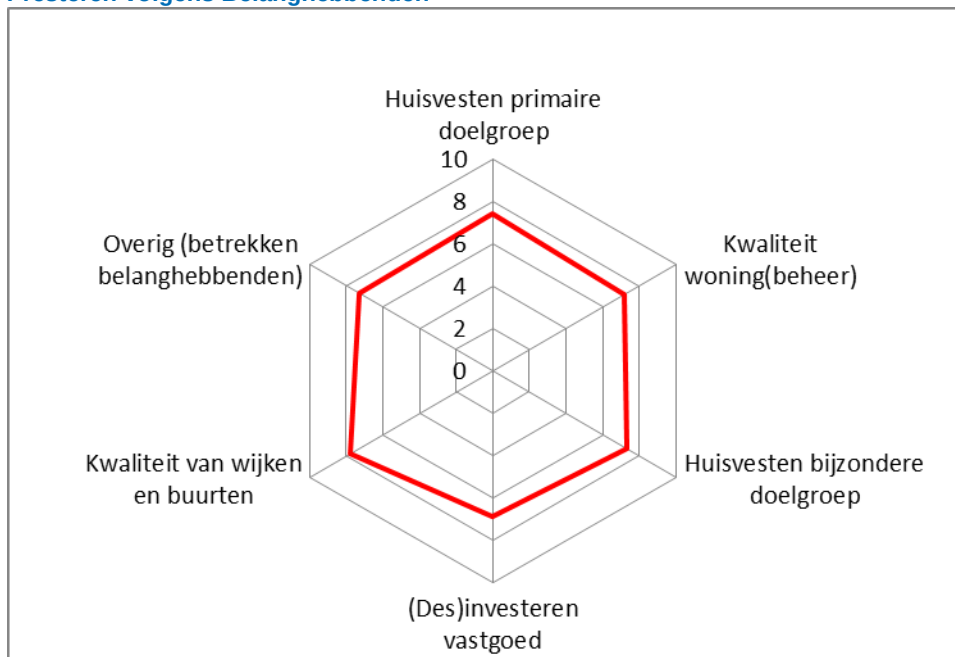


De opgaven in het werkgebied zijn vastgelegd in de Woonvisie, het Structuurplan en de daaruit voortvloeiende prestatieafspraken. Daarnaast zijn afspraken vastgelegd in convenanten met partners. Trifolium presteert ruim voldoende wanneer naar de opgaven wordt gekeken. Op bijna alle prestatievelden pakt Trifolium de opgaven op zoals vastgelegd in afspraken.

Ten aanzien van (des)investeren in vastgoed behaalt Trifolium een wat lagere score. De intentie van Trifolium om te investeren in vastgoed is zichtbaar in de gemaakte afspraken op dit vlak. Trifolium komt niet altijd tot het leveren van gewenste prestaties, bijvoorbeeld ten aanzien van de realisatie van maatschappelijk vastgoed. In het verleden is de corporatie gestopt met een dergelijk project bij gebrek aan volkshuisvestelijke meerwaarde.

Trifolium investeert aanzienlijk in de kwaliteit van wijken en buurten. Op dit vlak worden dan ook meer prestaties geleverd dan dat er vastgelegd is in afspraken. Een en ander resulteert in de goede score op dit prestatieveld.

Presteren volgens Belanghebbenden



Gemiddeld beoordelen de belanghebbenden de prestaties van de corporatie met ruim voldoende. Qua prestaties scoort Trifolium het hoogst op de kwaliteit van wijken en buurten en het huisvesten van de primaire doelgroep. Belanghebbenden kenmerken Trifolium als een degelijke, betrouwbare en maatschappelijk betrokken corporatie. Trifolium is een goede beheerder, is zeer betrokken bij haar huurders en heeft de kerntaak hoog in het vaandel staan. Ten aanzien van de ontwikkelkant kent de investeringskracht en professionaliteit van de organisatie haar beperkingen. Belanghebbenden kenmerken de samenwerking veelal als goed en geven aan voldoende geïnformeerd en betrokken te worden door de corporatie. Belanghebbenden kennen in Trifolium een goede samenwerkingspartner die bereid is mee te denken.

Presteren naar Vermogen

Op het onderdeel presteren naar vermogen behaalt Trifolium een 6,5 als gemiddeld eindcijfer. Wanneer het presteren van Trifolium op het gehele spectrum wordt gezien, dan valt op dat Trifolium een financieel gezonde corporatie is, met een beperkte investeringscapaciteit dat voor een groot deel veroorzaakt wordt door de kwaliteit en samenstelling van het huidige bezit. Daarnaast bemoeilijkt de lokale setting de ambities van de corporatie en is de corporatie met sommige ontwikkelprojecten ingehaald door de tijd.

Met de investeringen die Trifolium heeft gepleegd in zowel de bestaande als nieuwe voorraad, zoekt de corporatie de grenzen van haar financiële mogelijkheden op.

Echter, de keuze voor projecten en de hoogte van (onrendabele) investeringen draagt volgens de visitatiecommissie niet altijd bij aan maximale inzet van vermogen in combinatie met een visie op maatschappelijk rendement.

In de periode 2008 tot en met 2012 heeft de corporatie een positieve ontwikkeling doorgemaakt. Dit is vooral te zien bij de planning en control cyclus, financiële continuïteit en doelmatigheid. Op dit laatste onderdeel is zelfs met een aanzienlijke investering in nieuwe werknemers ten behoeve van leefbaarheid, het presteren van Trifolium aanzienlijk sterker dan de referentiegroep en de landelijk gemiddelde.

Presteren ten aanzien van Governance

Het totale eindcijfer op het gebied van Governance komt uit op een 6,3, hetgeen neerkomt op een voldoende. Op basis van de gesprekken en de documenten van Trifolium vindt de visitatiecommissie dat de Governance van Trifolium op onderdelen goed is, dat sommige elementen sterk in ontwikkeling zijn geweest de afgelopen jaren en dat met name de plan-check-act cyclus de nodige aandacht verdient.

Hoewel de prestaties in werkgebied ruim voldoende zijn en Trifolium zeer actief is en aanzienlijk veel doelstellingen en prestatieafspraken daadwerkelijk realiseert, is er een duidelijke verbeter slag mogelijk op vooral de elementen check en act en de onderlinge samenhang tussen de gehele plan-do-check-act cyclus.

Daarnaast is het intern toezicht sterk vernieuwd de laatste jaren, vanwege de nieuwe samenstelling van de Raad van Commissarissen. Naast de betrokkenheid bij de organisatie die wij bespeuren bij de werknemers van Trifolium, is ook de Raad van Commissarissen gecommitteerd aan de doelstellingen en ambities van de corporatie. Daarbij wordt met een frisse blik gekeken naar het functioneren van de corporatie en worden mede op verzoek van de Raad van Commissarissen verbeteringen ten aanzien van risicomanagement en control doorgevoerd, waardoor de corporatie in de komende jaren actiever kan bijsturen.

Integrale scoretabel

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Gemiddeld cijfer	Gewicht	Gewogen cijfer
Presteren naar Ambities									
	7,0	6,8	7,0	6,3	7,4	7,0	6,9	nvt	6,9
Presteren naar Opgaven									
	7,0	7,1	7,0	6,5	7,5	-	7,0	nvt	7,0
Presteren volgens Belanghebbenden									
	7,4	7,3	6,9	7,8	7,3	-	7,3	nvt	7,3
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit	Vermogenspositie						7	20%	1,4
	Liquiditeit						7		
	Integrale kasstroomsturing						7		
Financieel beheer	Planning- en controlcyclus						5,5	20%	1,3
	Treasurymanagement						7		
Doelmatigheid							7,5	20%	1,5
Vermogensinzet	Visie						5	40%	2,3
	Mogelijkheden						7		
	Maximalisatie						5,5		
Eindcijfer voor Vermogen									6,5
Presteren ten aanzien van governance									
Besturing	Plan						6	33%	1,8
	Check						5,5		
	Act						5		
Intern toezicht	Functioneren RvC						6,5	33%	2,1
	Toetsingskader						6		
	Toepassing Governance Code						7		
Externe legitimatie							7	33%	2,3
Eindcijfer voor Governance									6,3
Geïntegreerd eindoordeel									6,8

Beschouwing ten aanzien van de voorgaande visitatie

In 2008 is Trifolium voor de eerste keer gevisiteerd, destijds met de 3.0 versie van de visitatiemethodiek. Wanneer het huidige presteren van Trifolium op het gebied van ambities en opgaven wordt vergeleken met de beoordeling in 2008, dan vallen de volgende aspecten op:

- Als de beoordeling van 2008 op het gebied van presteren naar ambities worden vertaald naar de huidige meetschaal dan is de conclusie dat Trifolium beter is gaan presteren. Het cijfer is gestegen van een 6,6 in 2008, naar een 6,9 in 2012.
- Daarnaast is het presteren naar opgaven licht verbeterd, van een 6,7 in 2008 naar een 7,0 in 2012. Hierbij is ook rekening gehouden met het verschil in meetschaal tussen 2008 en 2012.

De beoordeling van het maatschappelijk presteren van Trifolium volgens de belanghebbenden is licht afgenomen in 2012. Vergeleken met 2008 (7,9) is de gemiddelde beoordeling in 2012 uitgekomen op een 7,3. De beoordeling op het gebied van governance en vermogen is anno 2012 dermate anders en uitgebreider dat een vergelijking maken niet goed mogelijk is. Worden de cijfers wel vergeleken dan geeft dit het volgende beeld:

- Governance: in 2008 een 5,6 en in 2012 een 6,3
- Presteren naar Vermogen: in 2008 een 4,3 en in 2012 een 6,5.

1 Profiel

1.1 Profiel

Trifolium is een relatief jonge organisatie en is ontstaan uit een fusie van vier woningcorporaties in Boskoop. Trifolium kent een bezit van ca. 1.900 verhuureenheden en daarmee beslaat het woningbezit van de corporatie ongeveer een derde van het totaal aantal woningen in Boskoop. De corporatie heeft 21 medewerkers in dienst en is landelijk gezien een relatief kleine verhuurder. Klantgerichtheid en persoonlijke aandacht naar huurders en belanghebbenden staan hoog in het vaandel. Naast Trifolium is Woonpartners Midden Holland toegelaten in Boskoop, waarmee Trifolium samenwerkt ten aanzien van projectontwikkeling. Wanneer de gemeenten Boskoop, Alphen aan den Rijn en Rijnwoude in 2014 fuseren wordt het aantal werkzame corporaties in het werkgebied uitgebreid met Habeko en wonenCentraal.

Volgens de systematiek van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting behoort Trifolium tot de referentiegroep corporaties met een gemiddeld profiel.

1.2 Bezit

De woningvoorraad van Trifolium bestaat voor 39% uit eengezinswoningen en dit percentage ligt iets lager dan het landelijk gemiddelde (43,2%). De corporatie heeft een relatief hoog percentage meergezinswoningen zonder lift (34,8%) en hoogbouw (17,1%) in haar portefeuille. Het aandeel meergezinswoningen met lift is licht lager dan het landelijk gemiddelde (9,1%).

Trifolium heeft een relatief oud bezit. Van de woningvoorraad is 42% voor 1969 gebouwd. Met name het aandeel woningen dat is gebouwd in de periode 1945-1959 ligt hoger dan het landelijk gemiddelde (20,8% ten opzichte van 13,6%). Daarnaast stamt een aanzienlijk deel van de voorraad uit de periode 1970 tot 1990 (48%). Een beperkt deel van de voorraad is gerealiseerd na het jaar 2000. Het gaat om slecht 2,6% ten opzichte van 10,8% landelijk.

Tabel 1.1: Woningvoorraad Trifolium

	Trifolium	Landelijk
Eengezinswoningen	39,0	43,2
Meergezinswoningen vier etages zonder lift	34,8	26,4
Meergezinswoningen met lift	9,1	13,7
Hoogbouw	17,1	11,1
Eenheden verzorging	0,0	5,6
Overige	0,0	0,0
Totaal	100,0	100,0

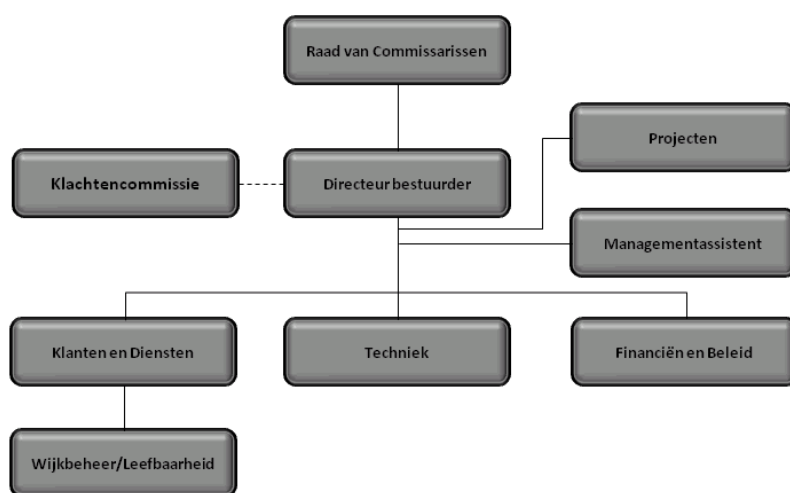
Bron: Corporatie in Perspectief 2012 Trifolium Woondiensten

Het gemiddelde huurniveau ligt bij Trifolium op € 406,- per maand. Dit is 63,6% van de maximaal toegestane huur. Zowel het huurniveau als de maximaal toegestane huur liggen aanzienlijk lager dan de benchmark (referentiegroep 68,7% en landelijk 70,2%). Het gemiddelde aantal punten woningwaardering bij Trifolium (130) ligt eveneens lager dan de referentiegroep (143) en het landelijk gemiddelde (137). In 2012 is een start gemaakt met het herijken van het Strategisch Voorraadbeleid, waarbij opnieuw wordt gekeken naar de streefhuurpercentages.

Het aandeel van het woningbezit dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2011 respectievelijk 30,9% en 60% (in de referentiegroep was dat 16,5% en 71,5%). Het aantal dure woningen onder de huurtoeslaggrens (9,0%) is lager dan de referentiegroep (9,4%). Het aandeel dure woningen boven de huurtoeslaggrens bedraagt 0,1% en ligt aanzienlijk lager dan de referentiegroep en het landelijk beeld.

1.3 Organisatie

Trifolium is georganiseerd volgens een tweelaagsmodel bestaande uit een Raad van Commissarissen en een directeur-bestuurder. De drie lijnafdelingen worden aangestuurd door drie managers, die de directeur-bestuurder ondersteunen bij het vormen van het beleid van de corporatie. De stafafdeling Projecten wordt rechtstreeks aangestuurd door de directeur-bestuurder. De afdeling Wijkbeheer/leefbaarheid wordt aangestuurd door de manager van de afdeling Klanten & Diensten. In totaal werkten er per 31 december 2011 21 medewerkers bij Trifolium. Onderstaand is het organogram van Trifolium weergegeven.



1.3.1 Verbindingen

Trifolium kent geen verbindingen.

2 Presteren naar Ambities

2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van Trifolium wordt beoordeeld, is naar de eigen ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de zelf geformuleerde ambities en daaruit volgende doelstellingen. Hierbij wordt conform de visitatiemethodiek, per prestatieveld globaal omschreven wat de prestaties zijn. Naast de beoordeling worden de missie en visie van Trifolium weergegeven.

2.2 Prestaties

Aan de hand van jaarverslagen, kwartaalrapportages en overige documenten zijn de belangrijkste prestaties op hoofdlijnen van de afgelopen vier jaar beschreven en gekoppeld aan de prestatievelden uit de visitatiemethodiek. Deze prestaties vormen ook de basis voor de beoordeling van de volgende twee hoofdstukken Presteren naar Opgaven en Presteren volgens Belanghebbenden. Een gedetailleerde koppeling van prestaties aan ambities staat weergegeven in bijlage vier.

2.2.1 Huisvesten van de primaire doelgroep

De primaire taak van Trifolium is het huisvesten van de kwetsbare doelgroepen op de woningmarkt in Boskoop. Het huur- en toewijzingsbeleid is er op gericht dat er voldoende passende woonruimte is voor mensen die aangewezen zijn op de huurmarkt. Zo heeft Trifolium in de periode 2007-2010 97% van de woningen passend toegewezen en bestaat 91% van het woningbezit uit goedkope en betaalbare woningen. Trifolium handhaaft een sociale kernvoorraad die ruim boven de norm van 1.650 woningen ligt zoals afgesproken is met de gemeente. Trifolium heeft voor haar bezit streefhuren vastgesteld. De werkelijke huren en de streefhuren zijn aanzienlijk lager dan Trifolium op basis van de maximaal toegestane huur zou mogen vragen (respectievelijk 63% en 70% van maximaal redelijk). Met de jaarlijkse huurverhoging volgt Trifolium een inflatievolgend huurbeleid. Vanuit Europa wordt de eis gesteld dat 90% van de sociale huurwoningen wordt toegewezen aan mensen met een inkomen lager dan € 34.000,-. In 2011 heeft Trifolium 87% conform deze richtlijn toegewezen. Om de norm in 2012 te halen worden de toewijzingseisen strakker gehanteerd.

Naast de reguliere woningtoewijzing zet Trifolium zich in voor de huisvesting van urgenten en statushouders. In de periode 2008-2011 zijn in totaal 33 statushouders en elf generaal pardonners gehuisvest. In alle jaren is voldaan aan de gemeentelijke taakstelling. Daarnaast zet Trifolium zich in om woninguitzettingen door huurachterstanden zoveel mogelijk te voorkomen door te kijken naar achterliggende problemen en waar nodig tijdig hulp in te schakelen.

Om het eigen woningbezit van de doelgroep te stimuleren heeft Trifolium tot aan 2012 het product Koopgarant ingezet voor zowel bestaand bezit als nieuwbouw. Hoewel afscheid genomen is van Koopgarant bij de verkoop van bestaand bezit (maar niet bij nieuwbouwproject Viforpark), blijft de corporatie woningen aanbieden met korting, om zo doelgroepen een kans op de woningmarkt te bieden, geld te genereren voor investeringen en de leefbaarheid in bepaalde buurten te verbeteren. In totaal zijn in de periode 2008-2011 30 bestaande woningen verkocht.

2.2.2 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Bij het prestatieveld Kwaliteit van Woningen en Woningbeheer heeft de visitatiecommissie onder andere gekeken naar de investeringen van Trifolium in de kwaliteit van haar voorraad door onderhoud, woningverbetering en op het gebied van energie en duurzaamheid. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de kwaliteit van de dienstverlening.

In de periode 2008 tot en met 2011 heeft Trifolium voor ca. € 16 miljoen geïnvesteerd in onderhoud en woningverbetering. In deze periode is de sturing op de begroting sterk verbeterd waardoor begroting en realisatie beter met elkaar in lijn zijn komen te liggen. In 2012 is een start gemaakt met het herijken van het Strategisch Voorraadbeleid. Trifolium biedt bij onderhoud en renovatie diverse keuzemogelijkheden aan bewoners, om op die wijze zoveel mogelijk tegemoet te komen aan de wensen van haar klanten. Bewoners worden bij onderhoud nauw betrokken bij het proces. Bij renovatieprojecten wordt een vaste begeleider van Trifolium aan een project gekoppeld, die aanwezig is tijdens de uitvoering en als vast aanspreekpunt voor huurders fungeert. Ten aanzien van de veiligheid investeert Trifolium in het aanbrengen van het Politiekeurmerk Veilig Wonen. In 2011 voldoet circa 87% van de voorraad aan de eisen van dit keurmerk.

Met betrekking tot het thema energie en duurzaamheid heeft Trifolium haar bezit gelabeld en de doelstelling geformuleerd om de voorraad in tien jaar 20% energiezuiniger te maken ten opzichte van 2008. Maatregelen die Trifolium conform het Strategisch Voorraadbeleid uitvoert zijn onder andere het aanbrengen van isolatie, vervangen van CV ketels en plaatsen van zonneboilers. Daarnaast heeft Trifolium aandacht besteed aan het vergroten van het milieubewustzijn van haar huurders.

Tevreden klanten is een van de speerpunten van het ondernemingsplan van Trifolium. Het meten van de klanttevredenheid is daar een onderdeel van. In 2008 en 2012 is door USP een klanttevredenheidsonderzoek gehouden, waarbij het streven is om minimaal een 7 op de verschillende onderdelen te behalen. Met cijfers tussen de 6,5 en de 6,8 scoort Trifolium iets onder de norm. Verbeterpunten uit de onderzoeken worden doorgevoerd en omgezet in beleid.

2.2.3 Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen en voorzieningen

Behalve het huisvesten van de primaire doelgroep besteedt Trifolium aandacht aan het huisvesten van bijzondere doelgroepen. In die lijn is in 2011 het convenant Zorgnetwerken OGGZ Midden Holland opgesteld, waarin Trifolium participeert. In het kader van de WMO voert Trifolium aanpassingen in woningen door ter ondersteuning van bewoners met een beperking. Door middel van renovatie en nieuwbouw besteedt Trifolium aandacht aan het rolstoeltoegankelijk maken van woningen en de bouw van levensloopbestendige woningen. Daarnaast realiseert Trifolium huisvesting voor bijzondere doelgroepen. In de periode 2008-2011 zijn de volgende projecten gerealiseerd:

- Viforpark: 43 levensloopbestendige appartementen in zowel koop, vrije sector huur en sociale huur;
- Zijde: 13 beschermd wonen appartementen voor Philadelphia;
- Snijdelwijkflats: grootschalige renovatie en opplussen.

De renovatie en uitbreiding van woningen aan de Mendelweg ten behoeve van senioren is in voorbereiding. Behalve nieuwbouw en renovatie verhuurt Trifolium bezit aan zorg- en welzijnsinstellingen. Het gaat om 23 woningen aan Philadelphia en 15 woningen aan Kwintes. In het kader van het leveren van diensten biedt Trifolium persoonsalarmering en legt zij bij nieuwbouw de basis voor domotica-toepassingen aan.

2.2.4 (Des)investeren in Vastgoed

Het realiseren van een passend woningaanbod voor de doelgroepen in Boskoop is een belangrijke doelstelling uit het ondernemingsplan 2010-2013. Trifolium heeft onderzoek uit laten voeren naar de woningbehoefte van doelgroepen in Boskoop en de uitkomsten als input gebruikt voor haar nieuwbouwplannen. Ten aanzien van het verleden is het gezien het provinciale en gemeentelijke beleid lange tijd niet mogelijk geweest nieuwbouw te realiseren in Boskoop. Vanaf 2009 is de nieuwbouw weer op gang gekomen en heeft Trifolium diverse projecten gerealiseerd en in voorbereiding. Zichtbaar is dat projecten een lange doorlooptijd kennen wat veelal te maken heeft met eerder genoemde externe omstandigheden. Daarnaast kent Trifolium financieel haar beperkingen en heeft van een project (Brandweer/Bontekoe locatie) af moeten zien. In de periode 2008-2012 zijn onderstaande projecten gerealiseerd;

- Oranjestraat: oplevering van 7 huurappartementen in 2009;
- Viforpark: oplevering van 23 huurappartementen en 20 koopappartementen in 2012;
- Emmakade: oplevering van 8 huurwoningen en 5 koopwoningen (eengezinswoningen) in 2012;
- Zijde: oplevering van 13 zorgappartementen in 2011.

In 2012 is gestart met de bouw van nog eens 44 appartementen van het project Parklaan in samenwerking met Woonpartners Midden Holland. Daarnaast heeft Trifolium nog diverse harde en zachte projecten in voorbereiding.

Trifolium staat open voor het investeren in maatschappelijk vastgoed en heeft in de periode waar de visitatie betrekking op dan ook het investeren in Brede Scholen onderzocht. Trifolium heeft besloten niet in deze projecten te participeren om reden dat de locatie niet langer gelegen was in wijken waar Trifolium bezit heeft en er geen combinatie meer mogelijk was met wonen.

2.2.5 Kwaliteit van wijken en buurten

Trifolium heeft veel aandacht voor de kwaliteit van wijken en buurten, wat zichtbaar is in zowel de geleverde prestaties als het oordeel van belanghebbenden op dit veld. Trifolium is in 2009 gestart met het inzetten van wijkmeesters naast een buurtbeheerder. De wijkmeesters zijn de oren en ogen van de wijk en dragen bij aan het principe schoon, heel en veilig. Om de overlast in woningen en woongebouwen aan te pakken maakt Trifolium gebruik van buurtbemiddeling. Ook heeft Trifolium een sterk signalerende functie bij achter de voordeur problematiek. Indien nodig verwijst Trifolium mensen door naar hulpverlenende instanties en worden problemen gemeld bij het Meldpunt Zorg en Overlast of op het regionale zorgnetwerkoverleg.

Een bijzondere prestatie is het behalen van het Politie Keurmerk Veilige Woonomgeving. Dit keurmerk gaat verder dan het niveau van de woning en heeft ook betrekking op de omgeving en wordt bereikt door een verregaande samenwerking met politie en gemeente. Het betreft dan ook de hoogste graad van het keurmerk Veilig Wonen.

Trifolium investeert daarnaast nog in de aanleg van speelvoorzieningen en sponsort diverse Boskoopse initiatieven op het gebied van sport en integratie van verschillende bevolkingsgroepen. Richting de toekomst wil Trifolium veel meer toe naar effectgestuurd leefbaarheidsbeleid en werkt daarom aan het invoeren van een leefbaarheidsmonitor.

2.2.6 Overig

Overige prestaties die Trifolium heeft geleverd hebben onder meer betrekking op het betrekken van belanghebbenden bij het beleid en beheer en participatie van bewoners. Trifolium betreft haar belanghebbenden onder andere door de maatschappelijke visitatie, samenwerking in projectgroepen, organiseren van themabijeenkomsten en het toesturen van het jaarverslag en magazine. Een en ander is beschreven in hoofdstuk vier Presteren volgens Belanghebbenden.

2.3 Beleidskader

In de periode waar de visitatie betrekking op heeft staan twee ondernemingsplannen centraal. Deze worden onderstaand kort belicht.

2.3.1 Ondernemingsplan 2005-2008: Trifolium bouwt aan verzorgd wonen

Trifolium ziet het als haar primaire taak om te zorgen voor passende huisvesting van kwetsbare groepen in de Boskoopse samenleving: huishoudens met een laag inkomen, starters, ouderen, gehandicapten, psychiatrisch patiënten, asielzoekers, dak- en thuislozen, etc. Zonder de andere woningzoekenden uit het oog te verliezen, concentreert Trifolium zich op deze kwetsbare groepen.

In het ondernemingsplan 2005-2008 wil Trifolium zich profileren als een professionele, markt- en klantgerichte organisatie die hoogwaardige producten en diensten biedt. De missie van Trifolium sluit hier direct bij aan:

Trifolium wil een steeds hoogwaardiger dienstverlening bieden. Daarbij speelt zij slagvaardig en pro-actief in op de veranderende wensen van de woonconsument.

Met deze missie geeft Trifolium aan dat zij meer wil zijn dan een verhuurder van woningen. De corporatie is ook aanbieder van diensten. Daarin zoekt Trifolium voortdurend naar kwaliteitsverbetering, met als belangrijkste maatstaf het oordeel van de klanten. Trifolium wil daarnaast een duidelijke positie innemen in de Boskoopse samenleving en onderhoudt goede contacten met samenwerkingspartners zoals de zorginstellingen en de gemeente. Trifolium wil pro-actief zijn en direct inspelen op de vragen uit de markt.

In navolging van missie en visie zijn in het ondernemingsplan de volgende strategische keuzes vastgelegd:

- Nieuwbouw verwerven en ontwikkelen;
- Deel van de goedkope woningvoorraad toegankelijk maken voor starters;
- Woonruimte en diensten voor wonen en zorg;
- Versterking samenwerkingspositie (met zorg- en welzijnsinstellingen);
- Hoogwaardiger dienstverlening (verbeteren en uitbreiden conform de woonwensen van klanten);
- Komen tot prestatieafspraken met gemeente Boskoop;
- Vaststellen voorraadbeleid.

De strategische keuzes zijn uitgewerkt in operationeel beleid en jaarplannen. Er heeft een evaluatie plaatsgevonden met betrekking tot de realisatie van doelen en ambities uit het ondernemingsplan 2005-2008.

2.3.2 Ondernemingsplan 2010-2014: Met beide benen in de samenleving

In het vigerende ondernemingsplan heeft Trifolium onderstaande missie geformuleerd:

Trifolium wil een actieve, klantgerichte en financieel gezonde woningcorporatie zijn die zich vooral richt op de kwetsbare doelgroepen op de woningmarkt in Boskoop. Wij willen in nauwe samenwerking met belanghebbende organisaties in Boskoop werken aan woningen, buurten en wijken waar mensen zich thuis voelen.

Trifolium wil zich nog meer gaan profileren als een maatschappijgedreven corporatie, die:

- zich in haar keuzes laat leiden door de opgave die ze binnen de kaders van de eigen missie ziet;
- op een afgebakend gebied van zo groot mogelijke betekenis wil zijn voor de mensen die op haar inzet mogen vertrouwen;

- als het ware in opdracht van haar directe belanghebbenden werkt en met hen overlegt over het door de corporatie te voeren beleid.

Trifolium heeft twaalf taakvelden benoemd waar zij zich eerstverantwoordelijke voelt. Deze zijn:

1. Bedienen van de woonvraag van mensen uit de lagere inkomensgroepen.
2. Onze woningen zo milieuvriendelijk mogelijk (ver)bouwen.
3. Zorgen dat voldoende woningen toegankelijk zijn voor mensen die zorg nodig hebben.
4. Kwalitatief op peil brengen cq houden van de woningvoorraad.
5. Het verzorgen van voorzieningen aan en rondom de woningen in het kader van sociale veiligheid.
6. Stimuleren van de betrokkenheid en participatie bewoners.
7. Het energieverbruik van onze woningvoorraad met twintig procent verminderen tot 2018.
8. Stimuleren van de eigen verantwoordelijkheid van bewoners.
9. Bedienen van de woonvraag van bijzondere zorgvragers (senioren, mensen met lichamelijke en of verstandelijke beperkingen, ex-psychiatrische patiënten en asielzoekers).
10. Oplossen achterstanden op de woningmarkt van b.v. (door)starters.
11. Bedienen van de vraag naar huurwoningen van mensen met een middeninkomen.
12. Aanpakken van overlast binnen de woningen en woongebouwen.

Vanuit missie en visie heeft Trifolium de volgende doelstellingen geformuleerd:

- Tevreden klanten;
- Realiseren van passend woningaanbod in Boskoop;
- Leefbare en vitale wijken in Boskoop;
- Versterken van onze maatschappelijke inbedding;
- Professionalisering organisatie;
- Zorgen voor een gezonde financiële basis.

De doelen uit het ondernemingsplan zijn uitgewerkt in een actielijst inclusief tijdsraming. Een en ander is door vertaald in jaarplannen. Trifolium heeft ten behoeve van de monitoring een balanced scorecard ontwikkeld.

2.3.3 Overig beleid

Strategisch Voorraadbeleid (2005)

Het Strategisch Voorraadbeleid is gedateerd en stamt uit 2005. In 2012 is een start gemaakt met het herijken van het Strategisch Voorraadbeleid. Het strategisch voorraadbeleid geeft richting aan de veranderopgave ten aanzien van de portefeuille in het kader van nieuwbouw, sloop, renovatie, onderhoud en verkoop.

Beleid leefbaarheid 'Profijt van leefbaarheid' (2012)- concept

Trifolium heeft in 2012 een concept beleidsplan leefbaarheid opgesteld. Dit plan zal nog nader worden uitgewerkt. Trifolium heeft in het beleidsplan onder andere vastgelegd wat leefbaarheid voor haar inhoud, welke taken zij opkapt en met welke partners wordt samengewerkt.

Trifolium geeft aan dat verbeteren van leefkwaliteit alleen sociaal duurzaam kan worden als bewoners en gebruikers mede verantwoordelijkheid dragen. Het vraagt inzet van bewoners en gebruikers om samen met professionele partijen te werken aan leefkwaliteit in hun woongebied. De participatie van bewoners biedt voor hen kansen op sociale stijging. Dit wordt mede gestimuleerd door Trifolium. Trifolium zoekt actief contact met bewoners en buurtgebruikers. De buurtbeheerder en de huismeesters gaan de wijk in om met hen in gesprek te gaan. Ook voor sociale stijging kan Trifolium kansen bieden. Zo zijn er werkgroepen (bij renovatieprojecten), bewonerscommissies of mensen die in groepsverband of individueel zich inzetten in en voor een wooncomplex, straat of

buurt. Om de sociale cohesie onder bewoners te stimuleren en/of te verbeteren, zal Trifolium waar nodig ook faciliteren. Het bepalen van prioriteitstelling van leefbaarheidprojecten gebeurt aan de hand van buurtanalyse waarin gekeken wordt naar onder andere de elementen schoon, heel en veilig. Deze analyses, keuzes, onderbouwing van deze keuzes en prioriteitstelling met alle betrokkenen leiden tot een gedegen en breed gedragen buurtvisie.

2.4 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Trifolium ten aanzien van de eigen ambities is gebaseerd op de volgende informatie:

- CFV-rapportages;
- Jaarverslagen 2008 tot en met 2011;
- Afdelings- en RvC verantwoordingsrapportages

De ambities van Trifolium zijn vastgelegd in het ondernemingsplan 2005-2008 en het ondernemingsplan 2010-2013. Het jaar 2009 heeft in het teken gestaan van het opstellen van het vigerende ondernemingsplan. Voor de jaren 2009 en 2010 zijn geen jaarplannen beschikbaar. De beide ondernemingsplannen en aanwezige jaarplannen bieden echter voldoende kader voor de geleverde prestaties in 2009, daar prestaties (bijvoorbeeld nieuwbouw) vaak meerdere jaren omvatten.

De beoordeling van de ambities in relatie tot de prestaties van Trifolium is de onderstaande tabel weergegeven. Bijlage vier bevat een verdere toelichting op de onderliggende ambities en prestaties.

Tabel 2.1. Presteren naar Ambities

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,0
Kwaliteit woning en woningbeheer	6,8
Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	7,0
(Des)investeren in vastgoed	6,3
Kwaliteit van wijken en buurten	7,4
Overige	7,0
Gemiddeld	6,9

Ten aanzien van het presteren naar eigen ambities kan vastgesteld worden dat Trifolium haar ambities gedurende de gehele visitatieperiode voor een groot deel waarmaakt. Op alle prestatievelden zijn dan ook prestaties geleverd. Trifolium voert een sociaal beleid als het gaat om het huisvesten van de primaire doelgroep. Zo draagt Trifolium zorg voor het bieden van voldoende goedkope en betaalbare woningen door het handhaven van een kernvoorraadbeleid en streefhurenbeleid. Naast reguliere woningtoewijzing zet Trifolium zich voor het huisvesten van urgenten en statushouders, waarbij zij voor alle jaren aan de gemeentelijke taakstelling heeft voldaan.

Gedurende de periode waar de visitatie betrekking op heeft, is door Trifolium aanzienlijk geïnvesteerd in de kwaliteit van bezit, waarbij de sturing op de begroting een duidelijke ontwikkeling heeft laten zien. Begroting en realisatie zijn daarmee beter met elkaar in lijn zijn komen te liggen.

Met betrekking tot het huisvesten van bijzondere doelgroepen heeft Trifolium de afgelopen jaren diverse projecten gerealiseerd, zowel door nieuwbouw als renovatie.

Zo is het project Viforpark opgeleverd ten behoeve van senioren en zijn aan de Zijde zorgappartementen gerealiseerd voor Philadelphia voor mensen met een beperking.

Door het provinciale en gemeentelijke beleid is het in Boskoop lange tijd niet mogelijk geweest om tot nieuwbouw te komen, waardoor Trifolium voor een inhaalslag is komen te staan. Vanaf 2009 komt de realisatie van nieuwbouw op gang en legt Trifolium in het ondernemingsplan 2010-2014 dan ook haar nieuwbouwambitie vast. De lagere score op dit onderdeel komt doordat de prestatie wat achter blijft bij de ambitie. Desondanks moet worden vastgesteld dat Trifolium ten opzichte van het verleden een duidelijke sprong voorwaarts laat zien op dit vlak.

Trifolium besteedt veel aandacht aan de kwaliteit van wijken en buurten, zowel door fysieke als sociale investeringen. Zo heeft Trifolium niet alleen veel geïnvesteerd in de veiligheid van haar bezit, maar ook in de veiligheid van de woonomgeving. Daartoe heeft Trifolium het Politiekeurmerk Veilige Woonomgeving weten te halen in nauwe samenwerking met gemeente en politie. Een opmerkelijke prestatie, waarvoor ook bij belanghebbenden veel waardering is.

3 Presteren naar Opgaven

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen de afspraken tussen Trifolium en haar belanghebbenden aan de orde. Het hoofdstuk start met een duiding van het werkgebied, waarna een overzicht wordt gegeven van de lokale opgaven. In de laatste paragraaf wordt de koppeling gelegd tussen de opgaven enerzijds en de prestaties van Trifolium anderzijds, op basis waarvan de beoordeling wordt gemaakt. Als basisuitgangspunt wordt in de rapportage uitgegaan van de lokale afspraken.

3.2 Beschrijving van het werkgebied

Het statutair werkgebied van Trifolium is beperkt tot de gemeente Boskoop, een gebied met een meer landelijk dan stedelijk karakter. Er is op grond van gemeentelijke herontwikkeling op termijn een uitbreiding van dit gebied te verwachten. In 2014 zullen de gemeenten Boskoop, Alphen aan den Rijn en Rijnwoude fuseren. Een gemeentelijke herindeling heeft gevolgen voor de positie van Trifolium, daar er in de nieuwe gemeente nog twee woningcorporaties actief zijn, te noemen Habeko en wonenCentraal. Er zijn verkennende gesprekken gevoerd tussen de corporaties. In 2011 hebben deze gesprekken geleid tot het besluit om op een aantal vlakken de mogelijkheden tot samenwerking te onderzoeken. In gemeente Boskoop is ook Woonpartners Midden Holland toegelaten. Trifolium werkt met deze corporatie samen ten aanzien van de realisatie van nieuwbouwprojecten.

Boskoop kent een gespannen woningmarkt. De mogelijkheden om woningtekorten in Boskoop op te lossen zijn om een aantal redenen beperkt. Er is een strikt ordeningsbeleid van rijk en provincie, dat te maken heeft met de bodemgesteldheid (snel inklinkende veengronden), wat nieuwbouw en renovatie vaak duurder maakt. Daarnaast is het grootste deel van de onbebouwde grond in handen van een projectontwikkelaar. Vanuit de gemeentelijke structuurvisie is uitbreiding van de woonfunctie beperkt uitgaande van het principe 'bouwen voor de lokale vraag'.

3.3 Lokale opgaven

De lokale opgaven vloeien onder andere voort uit de in 2002 opgestelde Woonvisie Boskoop en het Structuurplan 2015. Kernpunten uit de Woonvisie zijn:

- Er is nu meer vraag dan aanbod door de beperkte bouwmogelijkheden, de woningmarkt blijft een markt van schaarste.
- Het aandeel ouderen groeit de komende jaren. Het aandeel jongeren krimpt. Dit wordt versterkt doordat bij een constant inwonertal weinig vestiging van jonge gezinnen is. Dit vraagt van de gemeente een adequaat beleid gericht op het behoud van een evenwichtige bevolkingsopbouw.
- De verschuiving van zorg aan ouderen in instellingen (intramuraal) naar zorg in de thuissituatie vraagt een extra aantal "zorggeschikte" woningen.
- Er is een toenemende vraag naar ruimere, meer comfortabele en daardoor duurdere woningen. Een vraag die verband houdt met de relatief hoge inkomens in Boskoop.
- Aandacht voor de mogelijkheden voor jongeren. De mogelijkheden in de markt zijn door gestegen koopprijzen en krapte in de huurwoningmarkt gering, terwijl het behoud van deze groep voor een evenwichtige bevolkingsopbouw van groot belang is.

Om de ruimtelijke ontwikkelingen tot 2015 vorm te geven heeft de gemeente Boskoop een structuurplan opgesteld. In deze structuurvisie zijn de ambities van de gemeente ten aanzien van onder andere de boomteelt, woningbouw, detailhandel, voorzieningen en infrastructuur tegen elkaar afgewogen. Met betrekking tot de woningbouw kiest Boskoop voor bouwen voor de lokale vraag. Dat betekent tot 2015 de bouw van 1.250 woningen door:

- Herontwikkeling van locaties binnen bestaand stedelijk gebied (350 woningen)
- Inbreidingslocaties, nieuwe woongebieden in / aan bestaande bebouwde omgeving (900 woningen). Het zwaartepunt ligt daarbij op het afbouwen van Waterrijk-West.

Voor Trifolium zijn de opgaven vastgelegd in prestatieafspraken met de gemeente voor de periode 2007-2010 en 2011-2014.

3.3.1 *Prestatieafspraken 2007-2010 'Samenwerken aan goed wonen in het groen'*

Trifolium en de gemeente Boskoop hebben de gezamenlijke ambitie om Boskoop ook in de toekomst tot een goede woongemeente voor haar inwoners te maken. Beide partijen hebben vastgelegd om binnen de mogelijkheden in Boskoop, een maximale bijdrage te leveren aan het optimaal laten aansluiten van het aanbod op de vraag, nu en in komende jaren. In de overeenkomst zijn afspraken vastgelegd over onderstaande onderwerpen:

- Doelgroepen
 - Omvang en samenstelling van de kernvoorraad
 - Starters op de woningmarkt
 - Belemmeringen door gebrek aan doorstroming
- Ontwikkeling van de woningvoorraad
 - De bestaande voorraad
 - Strategisch voorraadbeleid
 - Herstructurering
 - Verkoop en aankoop van woningen
 - Toevoegingen aan de voorraad
 - Vervangende nieuwbouw en ontwikkeling van nieuwe locaties
- Wonen, zorg en welzijn
 - Inzet ten behoeve van Pact van Savelberg en in het kader van de WMO
 - Ontwikkeling zorgsteunpunten en wijkcentra
- Maatschappelijk vastgoed
- Leefbaarheid
- Duurzaam bouwen

De prestatieafspraken 2007-2010 zijn door de betrokken partijen geëvalueerd.

3.3.2 *Prestatieafspraken 2011-2014*

In de prestatieafspraken 2011 en 2014 is vastgelegd dat de gemeente Boskoop, Trifolium en Woonpartners Midden-Holland zich de komende jaren inzetten op het behoud en versterking van de (sociale) woningvoorraad van Boskoop. De belangrijkste ambities zijn:

- Behoud van de kernvoorraad
- Het faciliteren van de vraag op de (sociale) woningmarkt door:
 - Doorstroming mogelijk te maken
 - Kwaliteit van de huidige voorraad duurzaam te verbeteren
 - Middels locatieontwikkeling de voorraad klaar te maken voor de toekomstige vraag (vergrijzing)
- Financiële en beleidsmatige duidelijkheid te bieden in veranderende tijden.

Daarnaast zijn afspraken vastgelegd over de toewijzing, onderhoud en leefbaarheid van de woningvoorraad en de investeringen van Trifolium en Woonpartners in nieuwbouwprojecten in Boskoop.

3.4 Overige afspraken

Convenant Zorgnetwerken OGGZ Midden Holland 2011-2015

In dit convenant zijn afspraken vastgelegd omtrent de integrale aanpak en samenwerking tussen de verschillende hulp- en dienstverlenende organisatie ten aanzien van de doelgroep sociaal kwetsbare mensen met zorgmijdend gedrag. Door samen te werken in lokale zorgnetwerken:

- wordt op een lokale wijze regie en ondersteuning van de hulp- en dienstverlening voor de cliënt gerealiseerd, waarbij integraliteit en continuïteit van zorg voorop staan.
- fungeert het Meldpunt Zorg en Overlast als coördinatiepunt voor cliënten en hulp- of dienstverlenende organisaties.
- werkt het Meldpunt Zorg en Overlast ten bate van de hele regio Midden Holland. Waar nodig wordt over dorps- of stadsgrenzen heen gekeken.
- worden signalen uit de hulp- en dienstverlening zowel lokaal als regionaal gesignaleerd, verzameld en doorgegeven aan de daartoe geëigende overleggen en instellingen.

Convenant informatie-uitwisseling integrale aanpak van hennepkwekerijen (2011)

In dit convenant zijn afspraken omtrent een goede samenwerking en informatie-uitwisseling vastgelegd om de ongewenste situatie ten aanzien van illegale hennepkwekerijen in al haar facetten goed te kunnen aanpakken, middels een integrale aanpak door verschillende handhavers en organisaties. Doel van de samenwerking is het in onderlinge afstemming en in gezamenlijkheid nemen van preventieve en repressieve maatregelen.

Samenwerkingsovereenkomst Parklaan en Waterrijk (2010)

In deze samenwerkingsovereenkomst is vastgelegd dat Woonpartners Midden Holland en Trifolium gezamenlijk de twee nieuwbouwprojecten realiseren:

- Het project Parklaan met twee woontorens en 44 woonappartementen
- Het project Waterrijk met 24 grondgebonden woningen en 48 appartementen.

Afspraken zijn vastgelegd omtrent eigendom en beheer van deze projecten, waarbij Trifolium een deel van de woningen zal beheren, welke in eigendom blijven van Woonpartners.

3.5 Prestaties en beoordeling

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Trifolium ten aanzien van de opgaven is gebaseerd op basis van de volgende informatie:

- CFV-rapportages;
- Jaarverslagen 2008 tot en met 2011;
- Afdelings- en RvC verantwoordingsrapportages

Bijlage vijf bevat de prestaties en opgaven die hebben geleid tot de beoordeling. In 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.

Tabel 3.1. Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,0
Kwaliteit woning en woningbeheer	7,1
Huisvesten doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen	7,0
(Des)investeren in vastgoed	6,5
Kwaliteit van wijken en buurten	7,5
Gemiddeld	7,0

De opgaven in het werkgebied zijn vastgelegd in de Woonvisie, het Structuurplan en de daaruit voortvloeiende prestatieafspraken. Daarnaast zijn afspraken vastgelegd in convenanten met partners. Trifolium presteert ruim voldoende wanneer naar de opgaven wordt gekeken. Op bijna alle prestatievelden pakt Trifolium de opgaven op zoals vastgelegd in afspraken.

Ten aanzien van (des)investeren in vastgoed behaalt Trifolium een wat lagere score. De intentie van Trifolium om te investeren in vastgoed is zichtbaar in de gemaakte afspraken op dit vlak. Trifolium komt niet altijd tot het leveren van gewenste prestaties, bijvoorbeeld ten aanzien van de realisatie van maatschappelijk vastgoed. In het verleden is de corporatie gestopt met een dergelijk project bij gebrek aan volkshuisvestelijke meerwaarde.

Trifolium investeert aanzienlijk in de kwaliteit van wijken en buurten. Op dit vlak worden dan ook meer prestaties geleverd dan dat er vastgelegd is in afspraken. Een en ander resulteert in de goede score op dit prestatieveld.

4 Presteren volgens Belanghebbenden

4.1 Inleiding

Het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden bevat de uitkomsten van de bijeenkomsten en enquêtes die zijn gehouden in het kader van de belanghebbendenbetrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie van Trifolium. In drie bijeenkomsten zijn belanghebbenden geconsulteerd. Daarnaast is een digitale tool ingezet als input voor de bijeenkomsten. De belanghebbenden zijn naar hun oordeel over de prestaties, ambities en opgaven gevraagd. In de bijlage is weergegeven met welke belanghebbenden gesproken is in het kader van de maatschappelijke visitatie.

4.2 Samenwerking en overleg

Huurders

De huurders van Trifolium zijn vertegenwoordigd in huurdersvereniging SAVAH. De samenwerking tussen Trifolium en de huurdersvereniging is goed en is vastgelegd in een overeenkomst op grond van de herziene Wet overleg huurders-verhuurders. In 2011 hebben Trifolium en SAVAH vier keer formeel met elkaar overlegd, waarbij de agenda's en verslagen gezamenlijk zijn opgesteld. De vergaderingen worden bijgewoond door een van de huurderscommissarissen van Trifolium. Naast formeel overleg hebben de voorzitter van SAVAH en de directeur-bestuurder maandelijks informeel contact omtrent actuele zaken.

Huurdersvereniging SAVAH wordt naast de formele vergaderingen ook uitgenodigd voor bijeenkomsten met bewoners of bewonerscommissies of wanneer gesproken wordt over zaken als nieuwbouwprojecten en buurtbeheer. Trifolium is ieder jaar aanwezig op de Algemene Ledenvergadering van SAVAH. De huurdersvereniging wordt door Trifolium voldoende geïnformeerd en betrokken.

Trifolium kent een klachtencommissie die het bestuur adviseert bij klachten waarover bewoners en verhuurder het niet met elkaar eens worden. Er komen weinig klachten binnen bij de klachtencommissie. Trifolium zet zich in om recht te doen aan bewoners die klachten indienen en neemt het advies van de klachtencommissie altijd over. Klachten worden op een goede wijze opgelost.

Bewonerscommissies

Trifolium kent meerdere vormen van bewonersparticipatie. Naast de huurdersvereniging zijn bewoners vertegenwoordigd in bewonerscommissies. Aanvullend ondersteunt Trifolium diverse werkgroepen. De werkgroepen worden onder andere geformeerd bij grote renovatieprojecten en als bewoners een initiatief willen uitwerken. In een aantal complexen wonen bewoners die zich zonder officieel verband met Trifolium inspannen voor hun burens bijvoorbeeld door het organiseren van een buurtbarbecue. Trifolium geeft waar nodig financiële ondersteuning of stelt materiaal ter beschikking. De huurdersvereniging heeft geen direct contact met de bewonerscommissies.

Overige belanghebbenden

Gemeente Boskoop is een belangrijke samenwerkingspartner van Trifolium. Samenwerking vindt plaats op bestuurlijk en ambtelijk niveau. In 2011 zijn de prestatieafspraken met de gemeente geactualiseerd, samen met Woonpartners Midden Holland uit Waddinxveen. De directeur-

bestuurders van de corporaties en de wethouder(s) van de gemeente Boskoop overleggen in het kader van deze prestatieafspraken in ieder geval twee keer per jaar.

Begin 2011 heeft Trifolium een overeenkomst gesloten met woningcorporatie Woonpartners Midden-Holland. Deze corporatie neemt de helft van de investeringen in een tweetal nieuwbouwcomplexen voor haar rekening. Op die manier wordt samengewerkt bij de projecten Parklaan en Waterrijk-west.

Door de aankomende fusie van gemeenten krijgt Trifolium in haar werkgebied te maken met nog een tweetal andere corporaties, Habeko Wonen uit Rijnwoude en wonenCentraal uit Alphen aan den Rijn. Een verkenning van de samenwerking in 2010, heeft in 2011 geleid tot het besluit op een aantal onderwerpen de mogelijkheden tot samenwerking te onderzoeken, waartoe verschillende werkgroepen zijn benoemd.

Trifolium werkt daarnaast samen met diverse zorg- en welzijnspartijen en partners ten aanzien van wijkbeheer waaronder:

- Kwintes Woonbegeleiding
- Zorgpartners Midden-Holland
- Stichting Philadephia Zorg Holland
- Gemeente Boskoop, Wijkbeheer
- Politiekorps Hollands Midden district IJssel en Gouwe
- Buurtbemiddeling Factor G
- GGD Hollands Midden Meldpunt Zorg en Overlast

4.3 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met Trifolium is er voor gekozen de belanghebbenden door middel van drie bijeenkomsten en het inzetten van een digitale enquête te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. De bijeenkomsten hebben plaatsgevonden met de huurdersvertegenwoordiging, een vertegenwoordiging van de gemeente op ambtelijk en bestuurlijk niveau en met zorg- en welzijnspartners. Om de bijeenkomsten zo goed mogelijk te laten verlopen hebben de belanghebbenden van te voren informatie omtrent de corporatie en de maatschappelijke visitatie ontvangen. De uitkomsten van de digitale enquête hebben als input gediend voor de bijeenkomsten. De drie bijeenkomsten waren bedoeld verdieping te zoeken van de resultaten uit de digitale enquête.

De bij de visitatie betrokken belanghebbenden hadden de volgende achtergronden:

- Gemeenten (6 belanghebbenden);
- Vertegenwoordiging huurders (4 belanghebbenden);
- Zorg en welzijnsorganisaties en collega-corporaties (8 belanghebbenden):

In onderstaande sub paragrafen 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.

4.4 Prestaties en beoordeling

In de digitale enquête is de belanghebbenden gevraagd in hoeverre zij het belangrijk vinden, dat de Trifolium zich manifesteert op de verschillende prestatievelden en vervolgens hoe zij dan de prestaties van de corporatie beoordelen.

Tabel 4.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Belangrijk	Oordeel presteren
Huisvesten primaire doelgroep	7,7	7,4
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,9	7,2
Huisvesten bijzondere doelgroepen	7,6	7,3
(Des)investeren in vastgoed	6,8	6,9
Kwaliteit van wijken en buurten	7,8	7,8
Overig (betrekken belanghebbenden)	7,4	7,3
Gemiddeld		7,3

Belanghebbenden zien het belang van acteren op alle prestatievelden, waarbij de kwaliteit van woningen en woningbeheer en kwaliteit van wijken en buurten als meest belangrijk worden aangemerkt. Qua prestaties scoort Trifolium het hoogst op de kwaliteit van wijken en buurten en het huisvesten van de primaire doelgroep. Opvallend is dat (des)investeren in vastgoed zowel het laagste belang krijgt toegekend en de corporatie daar ook de laagste score op haalt. Gemiddeld beoordelen de belanghebbenden de prestaties van de corporatie met ruim voldoende.

4.4.1 Huisvesten van de primaire doelgroep

Huisvesten van de primaire doelgroep is een kerntaak van de corporatie die Trifolium goed uitvoert. Belanghebbenden noemen hierbij de grote betrokkenheid van Trifolium bij haar huurders en lokale verankering. Trifolium handhaaft een sociale kernvoorraad in de gemeente, waarin doelgroepen gehuisvest kunnen worden. Trifolium scoort goed ten aanzien van betaalbaarheid, het huurniveau ligt immers laag. Wel wordt opgemerkt dat Trifolium beschikt over relatief kleine woningen en dat de kwaliteit van de voorraad niet altijd meer van deze tijd is. In die zin ligt er een opgave om het bezit meer aan te laten sluiten bij de doelgroepen en wensen/eisen van deze tijd. Huurders merken op dat de keuzemogelijkheden voor de doelgroep beperkt zijn. Het zijn veelal dezelfde type woningen die vrijkomen. Overigens wordt erkend dat de invloed die de corporatie hierop kan uitoefenen beperkt is.

Trifolium zet zich naast het huisvesten van regulier woningzoekenden in voor het huisvesten van aandachtsgroepen. Over alle jaren heeft Trifolium voldaan aan de huisvesting van statushouders conform de gemeentelijke taakstelling. Daarnaast zet Trifolium zich in voor de huisvesting van urgenten en MOE-landers. Belanghebbenden waarderen op dit punt de inzet en zorg die Trifolium besteedt aan het huisvesten van deze groepen. Ten aanzien van de groep MOE-landers geven belanghebbenden als aandachtspunt mee om bij toewijzing, indien mogelijk, te letten op de spreiding in relatie tot overlast.

Belanghebbenden ervaren een grote mate van betrokkenheid van Trifolium bij haar huurders en dit wordt zeer gewaardeerd. Trifolium heeft dan ook een sterk signalerende en doorverwijzende functie bij zogenaamde achter de voordeurproblematiek. Belanghebbenden geven hier als aandachtspunt mee dat Trifolium moet waken (door de grote mate van betrokkenheid) op de stoel van de zorg- en welzijnspartijen terecht te komen.

Ten aanzien van de toewijzing van woningen geven belanghebbenden aan weinig inzicht te hebben in het huisvesten van doelgroepen in relatie tot wachttijden en toewijzingen. Daarnaast is het

verhuursysteem verouderd. Reageren op woningen kan vooralsnog alleen via bonnen en is nog niet gedigitaliseerd.

4.4.2 *Kwaliteit van woningen en woningbeheer*

Als we kijken naar het prestatieveld kwaliteit van woningen en woningbeheer dan is er sprake van een gedifferentieerd beeld. Het behaalde cijfer van een 7,2 drukt dan ook een gemiddelde uit. Het verhaal achter dit cijfer is belangrijk.

Belanghebbenden geven aan dat Trifolium een goede beheerder is. De afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in onderhoud en woningverbetering. Daar waar Trifolium deze investeringen doet, zet zij een hoge kwaliteit neer. De Snijdelwijkflats worden hier als voorbeeld aangedragen. Bij renovatie en onderhoud houdt Trifolium rekening met toekomstige huurders en betreft de wensen van huurders steeds meer bij haar plannen. Daarnaast is er een vast aanspreekpunt van Trifolium aanwezig bij de uitvoering. Deze prestaties worden door belanghebbenden zeer gewaardeerd.

Anderzijds geven belanghebbenden aan dat het bezit van Trifolium relatief verouderd is en dat er ten aanzien van dit bezit sprake is van een grote opgave. De kwaliteit van delen van het bezit is onder de maat. Het bezit bestaat voor een deel uit portieketageflats van een matige kwaliteit die niet langer aansluiten op de ontwikkeling van de doelgroepen. Bij belanghebbenden leeft de vraag of Trifolium voldoende visie heeft op het voorraadbeheer, de toekomst van het woningbezit en de opgave waar zij zich voor ziet gesteld. Belanghebbenden geven aan dat met enkele projecten grote investeringen zijn gemoeid en of (gezien de opgave) het geld wellicht effectiever had kunnen worden besteed. Enkele projecten kennen een lange doorlooptijd en daarin wordt een bepaalde mate van daadkracht gemist. Het project Mendelweg wordt hier als voorbeeld gegeven.

Trifolium heeft aandacht voor het thema energie en duurzaamheid en investeert in onder andere isolatie en aanbieden van zonnecollectoren. Daarnaast besteedt Trifolium aandacht aan de bewustwording van huurders met betrekking tot energiebesparing.

Ten aanzien van de kwaliteit van de dienstverlening meet Trifolium de klanttevredenheid middels een enquête. De huurders spreken hun waardering uit over de wijze waarop Trifolium zich inzet om de klantgerichtheid te verbeteren. De uitkomsten van de enquête voldoen nog niet aan de norm zoals de corporatie dat graag zou zien. De afhandeling van klachten in relatie tot de terugkoppeling richting huurders kan worden verbeterd. Daarnaast heeft ontevredenheid vaak van doen met het werk dat door externen wordt uitgevoerd. Wellicht dat Trifolium een manier kan vinden om daar meer de regie op te kunnen voeren.

4.4.3 *Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen en voorzieningen*

Belanghebbenden geven aan dat Trifolium op dit vlak presteert wat zij, gezien haar grootte, aankan. De afspraken ten aanzien van het realiseren van zorgwoningen, zoals opgenomen in de prestatieafspraken met de gemeente komt Trifolium goed na. Belanghebbenden waarderen de prestaties die hier geleverd zijn en noemen de realisatie van het Viforpark en de appartementen aan de Zijde die voor Philadelphia zijn ontwikkeld. Daarnaast wordt het project Parkwachters genoemd, waarmee Trifolium zich inzet voor de realisatie van levensloopbestendige appartementen. Trifolium heeft aandacht voor de doelgroep ouderen bij renovatie van bezit. Als voorbeeld wordt genoemd dat Trifolium heeft geïnventariseerd welke WMO-aanpassingen het meest worden toegepast en heeft deze aanpassingen in de renovatie gelijk meegenomen. Dit leidt tot waardering bij bewoners. Trifolium wordt beschreven als een partner die bereid is om mee te denken en te kijken naar wat mogelijk is. Naast de realisatie van nieuwbouw ligt er een opgave ten aanzien van het bestaande bezit, in onder andere het aanpassen van het bezit voor ouderen. Ook is er in Boskoop een gedateerd zorgcentrum waar Trifolium mogelijk een rol in zou kunnen spelen.

Ofwel belanghebbenden merken op dat er nog voldoende kansen liggen om samen op te pakken. Trifolium heeft richting haar belanghebbenden gecommuniceerd dat de investeringsmogelijkheden zijn beperkingen kent en belanghebbenden hebben daar begrip voor.

4.4.4 *(Des) Investeren in vastgoed*

In verband met het restrictieve provinciale beleid in het verleden, zijn er weinig mogelijkheden geweest om tot nieuwbouw te komen. Sinds enkele jaren komen de ontwikkelingen weer op gang en Trifolium is hier goed op aangehaakt. Trifolium is voor een inhaalslag komen te staan en kan daardoor niet alle opgaven op zich nemen. Er ligt een behoorlijk opgave ten aanzien van vernieuwing en het op peil houden van de voorraad. Trifolium heeft richting haar belanghebbenden hierin haar financiële beperkingen aangegeven. Met betrekking tot de realisatie van maatschappelijk vastgoed heeft Trifolium zich teruggetrokken uit de ontwikkeling van brede scholen, daar de projecten te risicovol bleken. Zoals eerder genoemd tonen belanghebbenden hiervoor hun begrip. Wel stellen belanghebbenden de vraag of er nu geen kansen worden gemist. Bepaalde gebieden vragen om een integrale aanpak en ontwikkeling. Wanneer Trifolium in deze gebieden bezit heeft en niet kan participeren bestaat de kans dat er een suboptimale kwaliteit wordt bereikt. Belanghebbenden spreken de hoop uit dat Trifolium blijft zoeken naar mogelijkheden om te participeren en daarbij denkt vanuit de mogelijkheden en minder vanuit de beperkingen. Daarnaast geven belanghebbenden aan dat projecten een lange doorlooptijd kennen, hoewel dit de corporatie niet geheel kan worden aangerekend. Externe omstandigheden spelen hierin eveneens een rol. Belanghebbenden merken op dat met enkele projecten grote investeringen zijn gemoeid en stellen daarbij de vraag hoever een corporatie daarin moet gaan.

4.4.5 *Kwaliteit van wijken en buurten*

Ten aanzien van het prestatieveld kwaliteit van wijken en buurten behaalt Trifolium de hoogste score. Belanghebbenden zien in de prestaties de sterke lokale betrokkenheid en hart voor bewoners terug. Het behalen van het Politiekeurmerk Veilige Woonomgeving wordt hier als belangrijke prestatie genoemd. Door de investeringen en goede samenwerking tussen partijen heeft men in de wijk het verschil kunnen maken. Daarnaast investeert Trifolium in de leefbaarheid van wijken en buurten door het inzetten van wijkbeheerders en investeringen in het principe schoon, heel en veilig. Het realiseren van speelvoorzieningen geven belanghebbenden als voorbeeld. Trifolium maakt zich sterk voor zogenaamde 'achter de voordeur' problematiek en verwijst mensen indien nodig door naar de juiste hulpinstanties. Ook wordt buurtbemiddeling ingezet om conflicten op te lossen en overlast aan te pakken. Belanghebbenden waarderen de inzet ten behoeve van de leefbaarheid en de proactieve houding van Trifolium hierin. Wel merken zij op dat de prestaties best wat meer in de etalage mogen staan. De corporatie stelt zich hierin wat te bescheiden op vinden zij.

4.4.6 *Beeld van de corporatie*

Belanghebbenden kenmerken Trifolium als een degelijke, betrouwbare en maatschappelijk betrokken corporatie. Trifolium is een goede beheerder, is zeer betrokken bij haar huurders en heeft de kerntaak hoog in het vaandel staan. Ten aanzien van de ontwikkelkant kent de investeringskracht en professionaliteit van de organisatie haar beperkingen. Belanghebbenden kenmerken de samenwerking veelal als goed en geven aan voldoende geïnformeerd en betrokken te worden door de corporatie. Belanghebbenden kennen in Trifolium een goede samenwerkingspartner die bereid is mee te denken.

Circa de helft van de belanghebbenden geeft aan dat Trifolium geen belangrijke dingen laat liggen. Door de overige belanghebbenden worden enkele aandachtspunten meegegeven. Deze hebben met name betrekking op de beperkte investeringscapaciteit en daarmee de toekomst van de organisatie.

Genoemd wordt dat de noodzakelijke vernieuwing van de voorraad door de beperkte investeringsmogelijkheden en de grootte van de organisatie mogelijk niet de aandacht krijgt die noodzakelijk is. Trifolium ziet zich genoodzaakt om zich her en der terug te trekken uit ontwikkelingen. Het onderhoudsniveau kan worden verbeterd en er ligt een opgave ten aanzien van de nieuwbouw/ aanpassing van woningen voor ouderen. Deze belanghebbenden vragen zich af of Trifolium (zelfstandig) de opgaven aan kan die er liggen in het werkgebied.

4.4.7 Boodschap

De belanghebbenden zijn gevraagd nog een boodschap aan de corporatie te formuleren. De boodschap is onderstaand samengevat weergegeven.

- Ga zo door:
 - prima organisatie die zich inzet voor hun medemens en een maatschappelijke betrokkenheid heeft en neemt
 - met ingezette visie en doelstellingen
 - zoals bij de flats in Snijdelwijk die prachtig zijn gerenoveerd
 - met de ingezette weg en met deze betrokken medewerkers
- Vergeet de lange termijn niet
- Houdt bij beslissingen en toekomstig beleid altijd de belangen van de klant/huurders in het oog en blijf luisteren naar de wensen van de klant
- Als woningcorporatie zijn er veel partijen die zich melden voor woonruimte op welke manier dan ook. Blijf die steeds behandelen en kijk of er samenwerking tussen partijen mogelijk is en probeer die te organiseren.
- Zie een rol voor buurtbemiddeling ook in de toekomst.
- Zet in op samenwerking en blijf samenwerken met diverse partners.
- Zoek door samenwerking en/of fusie de noodzakelijke aanvullende investeringskracht en innovatie
- Maak een keuze voor verregaande samenwerking of fusie om de kracht van de organisatie te verbeteren
- Sterker worden in waar je goed in bent (beheer) en uitbesteden waar je minder goed in bent (ontwikkeling).

5 Presteren naar Vermogen

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de beoordeling van de vermogenspositie van de corporatie en de wijze waarop dit vermogen wordt aangewend. Door middel van deze aanpak heeft Ecorys mede een beeld opgebouwd ten aanzien van de mate waarin de corporatie 'in control' is op dit onderdeel. Dit onderdeel is langs vier invalshoeken beoordeeld:

- Financiële continuïteit;
- Financieel beheer;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

5.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf wordt gekeken of Trifolium haar financiële continuïteit voldoende heeft gewaarborgd waardoor zij langdurig in staat is haar maatschappelijke functie te continueren. Hierbij wordt gekeken naar de vermogenspositie, middelen en sturing op kasstromen.

5.2.1 Vermogenspositie

Continuïteitsoordeel: Door middel van het continuïteitsoordeel worden de voorgenomen activiteiten in verband gebracht met de vermogenspositie. Op basis van de ingediende prognosegegevens 2012-2016 concludeert het Centraal Fonds Volkshuisvesting dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van Trifolium. Op basis daarvan heeft de corporatie een A1 oordeel ontvangen. Trifolium heeft over alle jaren een A-oordeel ontvangen

Solvabiliteitsoordeel: Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2011 en de berekende waarde van het risico ultimo 2011, krijgt Trifolium een voldoende solvabiliteitsoordeel. Dit betekent dat de corporatie financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop. Ook in voorgaande jaren was er sprake van een positief solvabiliteitsoordeel.

5.2.2 Waardering

Materiële vaste activa worden gewaardeerd op basis van historische kostprijs. Tevens wordt de bedrijfswaarde van het bezit bepaald. Indien de bedrijfswaarde op complexniveau lager is dan de boekwaarde, wordt door middel van een bijzondere waardevermindering het verschil ten laste van het resultaat gebracht. Een eventuele waardevermeerdering als de bedrijfswaarde hoger is dan de boekwaarde en er in het verleden bij het betreffende complex is afgewaardeerd, wordt weer ten gunste van het resultaat gebracht. Trifolium kiest ervoor blijvend te waarderen tegen historische kostprijs. De vernieuwde richtlijnen staan dit toe. De bedrijfswaarde wordt echter wel bepaald en opgenomen in het jaarverslag.

Trifolium hanteert verschillende interne vermogensdoelstellingen op basis van historische kostprijs en niet op basis van bedrijfswaarde. De volgende vermogensdoelstellingen worden door de corporatie gehanteerd:

- Solvabiliteit (op basis van historische kostprijs) van 15% (in 2011)
- Debt Service Coverage Ratio (DSCR) van minimaal 1
- Interest Coverage Ratio (ICR) van minimaal 1,3
- De operationele kasstroom, minus rentelasten en 2% aflossingsfictie, dient positief te zijn

In de begroting van 2012 is te zien dat de corporatie vanwege de investeringen in de periode tot en met 2016, in 2015 onder de eigen gestelde solvabiliteitsgrens van 15% gaat. Na 2015 zal de solvabiliteit boven deze grens uitkomen en in de tijd verder toenemen. Daarnaast is in de begroting te zien dat Trifolium op de andere doelstellingen boven de minimale grens blijft.

5.2.3 Middelen

Kredietwaardigheid: Volgens de normering van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw is Trifolium in 2012 onveranderd kredietwaardig. De prognose van de operationele kasstromen voor de komende vijf jaar laten positieve resultaten zien die voldoende zijn voor de twee procent normatieve aflossing die het WSW vereist.

In de periode waarop de visitatie betrekking heeft is Trifolium onveranderd kredietwaardig over alle jaren. Desondanks is er in het verleden een claim gelegd op een deel van het faciliteringsvolume. Dit heeft te maken met onderstaande door het WSW afgegeven redenen:

- Trifolium had een aantal projecten in ontwikkeling waarvan de stichtingskosten boven de norm van € 200.000,- lagen. De financiering van deze projecten was niet borgbaar.
- In 2010 en 2011 is een negatieve claim gelegd op het berekende faciliteringsvolume. De corporatie kende een grote afhankelijkheid van te realiseren verkoopopbrengsten, uit zowel bestaand bezit als nieuwbouw, om een voldoende positieve operationele kasstroom te genereren die groot genoeg is om te voldoen aan de twee procent normatieve aflossing die het WSW stelt.

Zoals eerder aangegeven is de claim in 2012 opgeheven en is Trifolium voor het volledige bedrag en periode borgbaar. De financieringsbehoefte van Trifolium in de periode tot en met 2017, blijft onder het afgegeven faciliteringsvolume van het WSW. De financiering van non-DAEB projecten zijn medio 2012 nog als DAEB gefinancierd. De corporatie is in overleg met de BNG over het faciliteren van non-DAEB leningen. Naar verwachting is de BNG eerder bereid om deze leningen te verstrekken dan commerciële banken.

5.2.4 Sturen op Kasstromen

Trifolium stuurt op kasstromen. In de meerjarenbegroting is een kasstroomoverzicht opgesteld volgens de directe methode. Trifolium hanteert een minimale solvabiliteitseis van 15% (in 2010 was dit 10%) en een operationele kasstroom waaruit, naast de jaarlijkse rentelasten, 2% genormeerde aflossing kan worden voldaan. Op 31 december 2011 bedraagt de solvabiliteit 17,8% (2010: 21,5%). De kasstroomprognose laat een structureel positieve operationele kasstroom zien. Dit is onder andere het resultaat van aanpassing van het beleid ten aanzien van de onderhoudsuitgaven.

x € 1.000,-	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Operationeel	2.415	2.810	2.499	1.543	1.535	3.029	2.668	2.517	2.787
(Des)investeringen	-5.242	-8.892	902	-3.522	-309	2.055	1.533	2.155	1.541
Financiering	117	6.081	-3.403	1.979	-1.228	-268	-4.282	-297	-313

Bron: Begroting 2012 Trifolium Woondiensten

Hoewel de kasstromen op zichzelf voor alle jaren positief zijn, is een daling zichtbaar tot 2016. In deze periode dalen ook de bedrijfsresultaten met een laagste punt in 2014. In de jaren vanaf 2015 herstelt het resultaat zich doordat er geen nieuwbouw of grootschalige renovatie gepland staan¹. De visitatiecommissie is van mening dat het in de periode 2012 t/m 2016 de bewegingsvrijheid van de corporatie minder wordt en er minder ruimte is om risico's op te kunnen vangen. Indien nodig heeft Trifolium wel verschillende mogelijkheden om de kasstromen positief te beïnvloeden mocht dit nodig blijken. Trifolium kan een aantal projecten (nieuwbouw en onderhoud) temporiseren en kan tevens de verkooppool vergroten. Op basis van tegenvallende verkoopresultaten in de afgelopen jaren is de verkoopdoelstelling bijgesteld van 14 naar 10 woningen per jaar. Hiermee zijn de verwachte opbrengsten naar beneden bijgesteld, hetgeen een realistischer beeld geeft van de toekomstige kasstromen. Ondanks deze bijstelling wordt in 2012 de verkoop van 14 woningen gehaald.

Hoewel de operationele en (des) investeringskasstromen na 2016 een positieve ontwikkeling laten zien, dient rekening te worden gehouden met het feit dat er wel nieuwe projecten gepland staan voor deze periode (vanaf 2016) en deze niet zijn opgenomen in de meerjarenbegroting. De corporatie zal zeer waarschijnlijk een afweging moeten maken welke projecten te zijner tijd doorgang kunnen vinden, aangezien de investeringscapaciteit bij ongewijzigde context niet toereikend zal zijn voor alle projecten.

Loan to Value

De Loan to Value geeft de verhouding aan tussen het totale leenbedrag en de zekerheden die daar tegenover staan. Voor 2011 bedraagt de loan to value (langlopende schulden / WOZ waarde) bij Trifolium 10%. Dit is aanzienlijk lager dan de maximaal toegestane loan to value (WSW) van 50% en duidt op een relatief geringe schuldpositie van Trifolium. Met betrekking tot het verleden is er weinig gebouwd en is de schuldenlast beperkt. De rentelasten op de leningportefeuille liggen relatief wat hoger. Het gaat om oude leningen waarvan het percentage hoger ligt, maar die binnen afzienbare tijd uifaseren.

5.2.5 Rentedekkingsgraad

De rentedekkingsgraad geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente aan verschaffers van vreemd vermogen kan worden betaald. Met andere woorden, hoe hoger de ratio, des te kleiner is het risico dat de corporatie de renteverplichtingen niet kan nakomen. In tabel 5.2 is de rentedekkingsgraad van Trifolium over de periode 2008 tot en met 2011 vergeleken met die van de referentiegroep en met het landelijke corporatiegemiddelde. Evenals bij de referentiegroep en het landelijke gemiddelde fluctueert de rentedekkingsgraad over de periode. In 2008 bedraagt de rentedekkingsgraad van Trifolium 1,6 en ligt ongeveer gelijk aan de benchmark. Vanaf 2009 stijgt de rentedekkingsgraad en in 2011 bedraagt de rentedekkingsgraad 2,3. Over alle jaren ligt de rentedekkingsgraad boven de norm van 1,3 die het WSW stelt en ook Trifolium als eigen norm hanteert. Dit betekent met andere woorden dat het risico dat Trifolium haar renteverplichting niet kan nakomen klein is.

Tabel 5.2. Rentedekkingsgraad

	2008	2009	2010	2011
Trifolium	1,6	1,9	2,1	2,3
Referentie	1,5	1,6	1,8	1,9
Landelijk	1,5	1,6	1,8	1,8

¹ In de meerjarenbegroting worden alleen harde projecten ingerekend. Er zijn diverse zachte projecten in voorbereiding, maar deze zijn nog niet in de begroting opgenomen.

Rendement

De jaarlijkse begroting en daaraan gekoppelde meerjarenbegroting is de taakstellende financiële vertaling van het door Trifolium gewenste te behalen volkshuisvestelijke en maatschappelijke rendement. Aan het maatschappelijk rendement koppelt Trifolium geen kwantitatieve doelstelling. Financiële continuïteit is daarbij een randvoorwaarde.

Trifolium werkt niet met doelstellingen ten aanzien van financieel rendement, noch met een investeringsstatuut waarin rendementen i.r.t. investeringen zijn vastgelegd. De bewustwording ten aanzien van dit onderwerp groeit bij Trifolium, mede door het (hoge) negatieve rendement dat op projecten is behaald. Het opstellen van een investeringsstatuut is daarmee op de agenda geplaatst en zal in 2012 plaats vinden.

5.3 Financieel beheer

5.3.1 Planning en control cyclus

Trifolium wil de financiële continuïteit nu en in de toekomst kunnen waarborgen. Het financiële voordeel dat sommige activiteiten opleveren wordt uitsluitend aangewend in het belang van de volkshuisvesting. In het ondernemingsplan 2010-2013 geeft Trifolium aan dat zij alle zeilen bij moet zetten om te zorgen dat zij de (nieuw)bouwplannen en investeringen in maatschappelijke dienstverlening ook in de toekomst waar kan blijven maken. Trifolium conformeert zich aan de eisen van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.

Bij Trifolium zijn de volgende documenten aanwezig in de planning- en controlcyclus:

- Ondernemingsplan en jaarplannen
- Jaarbegroting en meerjarenbegroting inclusief kasstroomoverzicht
- Treasurystatuut en -jaarplannen
- Managementrapportages
- Kwartaalrapportages aan RvC
- Controlplan
- Kader risicomanagement
- Notitie Derivaten

Ondernemingsplan

Een van de speerpunten uit het vigerende ondernemingsplan is 'zorgen voor een gezonde financiële basis'. Trifolium kent een ambitieus en fors investeringsprogramma in zowel bestaande bouw als nieuwbouw. In het ondernemingsplan is opgenomen dat Trifolium in de periode 2010-2019 voor circa 11 miljoen zal investeren in de bestaande voorraad en voor € 19 miljoen in nieuwbouw van huurwoningen en 12 miljoen in nieuwbouw van koopwoningen. Om deze ambitie waar te kunnen maken zijn ten aanzien van het behoud van een gezonde financiële basis onderstaande doelstellingen vastgelegd:

- Aantrekken van voldoende middelen
 - Behoud en verkrijgen van voldoende WSW borging
 - Verkoop van bestaand bezit. Voor de periode 2010-2013 is voor € 6,3 miljoen aan verkoopopbrengsten geraamd. Ook verkoop van bestaande woningen aan zittende huurders met korting
 - Mogelijke verkoop van woningen aan het Wooninvesteringsfonds.
 - Versterken van het financiële inzicht

- Wijze van waarderen bepalen
- Solvabiliteitsdoelstelling
- Versterken van het risicomanagement.
 - Beperken van operationele risico's met name ten aanzien van projectontwikkeling
 - Beperken van de marktrisico's met name ten aanzien risico op lagere verkoopopbrengsten

Trifolium heeft de mogelijkheid tot complexgewijze verkoop aan het Wooninvesteringsfonds onderzocht. Voorlopig ziet zij geen noodzaak hiertoe over te gaan. Het bezit zal Trifolium blijvend waarderen tegen historische kostprijs. De bedrijfswaarde wordt wel bepaald en opgenomen in de jaarverslaglegging.

Meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting geeft jaarlijks een overzicht van de liquiditeiten, kasstromen, winst- en verliesrekening, balans en investeringen, voor een periode van tien jaar vanaf 2012. Het bedrijfsresultaat laat in 2014 een dip zien. De hoge onrendabele toppen en investeringen van nieuwbouwprojecten trekken een zware wissel op de financieringsbehoefte van Trifolium. Trifolium is daarin afhankelijk van woningverkopten. In de begroting wordt jaarlijks de verkoop van circa 14 woningen ingerekend. Voor 2012 is dit aantal naar beneden bijgesteld (10 woningen) en wordt dit aantal gehaald (verkoop van minimaal 14 woningen in 2012). De verkoop van bestaande woningen wordt zoveel mogelijk gestimuleerd, onder meer door de woningen aan te bieden op 'vindjeplek.nl' en door een proef op te zetten waarbij gebruik wordt gemaakt van kartonnen meubels.

Trifolium geeft aan dat er met betrekking tot toekomstige projecten goed gekeken moet worden naar de haalbaarheid in relatie tot de financiële positie c.q. het behouden van een gezonde financiële basis. Het risico van tegenvallende verkopen gaat een prominente rol spelen wanneer voor Trifolium de verkopen dalen naar een aantal van minder dan zes woningen per jaar. Op dat moment ontstaat onvoldoende financiële ruimte voor de voorgenomen investeringen. Dit risico is in 2012 minimaal, omdat de verkoopaantallen vooralsnog boven het omslagpunt liggen. Daarnaast kunnen de harde projecten door middel van bestaande middelen worden opgevangen. De zachte projecten kunnen indien nodig worden getemporeerd.

Opvallend in de meerjarenbegroting zijn de hoge stichtingskosten en daarmee hoge onrendabele toppen van zowel huur- als koopwoningen. Trifolium werkt wel met onrendabele toppen, maar stuurt hier niet bewust op. De corporatie kijkt elke keer opnieuw of de gestegen onrendabele top reden is voor het stoppen met een project. Doordat de corporatie de hoogte van de onrendabele toppen als acceptabel werden bevonden of omdat ze onvermijdbaar waren, is de onrendabele top in sommige projecten opgelopen tot meer dan € 100.000 per woning en heeft de corporatie hier bewust voor gekozen. De aanzienlijke onrendabele toppen in projecten zijn onder meer veroorzaakt door bezwaarschriften vanuit omwonenden en lange procedures bij de gemeente. Het bewustzijn ten aanzien van de hoogte van onrendabele toppen leeft bij Trifolium en de Raad van Commissarissen en heeft ertoe geleid dat een investeringsstatuut wordt opgesteld.

Treasury statuut

Trifolium heeft het treasurybeheer uitbesteed aan een adviesbureau. Dit bureau beoordeelt tweemaal per jaar de liquiditeitspositie van Trifolium en komt met transactievoorstellen. Deze voorstellen worden beoordeeld door de treasurycommissie. De directeur-bestuurder is door de Raad van Commissarissen gemachtigd om op basis van een transactievoorstel, binnen de kaders van een treasurystatuut en de begroting, besluiten te nemen op het gebied van financierings-, beleggings- en derivatentransacties. Dit treasurystatuut wordt jaarlijks geactualiseerd en door de Raad van Commissarissen geaccordeerd.

In het geactualiseerde treasurystatuut 2012 is aangegeven dat de leningenportefeuille dominant aanwezig is bij Trifolium. Dit betekent dat de rente een belangrijke stempel drukt op het uiteindelijke jaarresultaat. De belangrijkste doelstellingen uit het treasurybeleid zijn dan ook als volgt verwoord:

- Het waarborgen van een blijvende toegang tot de kapitaalmarkt
- Het beheersen van de renterisico's
- Het realiseren van zo laag mogelijke financieringskosten

Notitie derivaten

Naar aanleiding van de Vestia kwestie heeft Trifolium nadrukkelijk gekeken naar de derivaten die zij in portefeuille heeft en het samenhangende risico daarvan. Trifolium bezit 5 Payers Swaps met een totale hoofdsom van € 18,5 miljoen. Deze derivaten hebben als doel het renterisico van lopende en toekomstige leningen met een variabele rente vast te zetten. Belangrijkste conclusie van de notitie is dat een liquiditeitsvraagstuk als gevolg van de marktwaardeontwikkeling van swaps zich bij Trifolium niet voordoet. Het huidige treasurystatuut van Trifolium staat het gebruik van derivaten (waaronder het gebruik van swaps en swaptions) toe. Het gebruik van rente-instrumenten met een 'open einde' (zoals het schrijven van opties zonder onderliggende waarde) is niet toegestaan.

Controlplan

Het doel van het intern controleplan bij Trifolium is de vaststelling dat de opbrengsten volledig zijn en de kosten rechtmatig. De mutaties moeten daarbij juist en tijdig in de financiële en andere administraties worden vastgelegd. De interne controle (IC) is er op gericht eventuele fouten te signaleren, zodat preventieve maatregelen kunnen worden genomen ter voorkoming van deze fouten. Vooral deze preventieve maatregelen moeten leiden tot een verkleining van de foutkans, zodat de mogelijkheid op onvolkomenheden in o.a. de jaarrekening zoveel mogelijk wordt uitgesloten. Het intern controleplan wordt jaarlijks, tegelijk met het intern beheersysteem geëvalueerd en vastgesteld. In het controleplan zijn voor alle processen de controlmaatregelen vastgelegd.

Intern Kwaliteitsbeheersysteem versie 2011

In het beleidsstuk "Kwaliteitsbeheersysteem" van Trifolium zijn afspraken vastgelegd, over de manier van organiseren, sturen en bedrijfsvoeren, en dient als kapstok voor de organisatie Trifolium en zal daartoe jaarlijks worden geactualiseerd en door het Managementteam opnieuw worden vastgesteld. In het beleidsstuk is tevens de wijze vastgelegd waarop de informatiestroom richting de Raad van Commissarissen is ingericht.

Met betrekking tot het verleden was de aansluiting tussen de managementrapportage en de kwartaalrapportage richting de Raad van Commissarissen nog niet optimaal. Een en ander vergde nog het nodige handwerk. Inmiddels heeft Trifolium hier verbeteringen in aangebracht. De kwartaalrapportages sluiten in vereenvoudigde vorm (naar wens van de Raad van Commissarissen) aan op de managementrapportages. In het verleden waren er soms verschillen tussen de informatie uit het Project Informatie Systeem en de kwartaalrapportages richting de Raad.

Kwartaalrapportages aan de RvC

In de afgelopen vier jaar heeft Trifolium op structurele wijze de kwartaalrapportage aan de Raad van Commissarissen opgesteld. Hierbij valt op dat zeker de helft van alle kwartaalrapportages binnen een maand beschikbaar was en er maximaal twee maanden lag tussen het afgesloten kwartaal en het beschikbaar komen van de kwartaalrapportage. Daarnaast constateren wij dat de kwartaalrapportage binnen twee maanden besproken is met de RvC.

De inhoud van de kwartaalrapportages is de afgelopen vier jaar weinig aan verandering onderhevig geweest. Begin 2012 heeft de corporatie, mede op verzoek van de Raad van Commissarissen, de inhoud van haar kwartaalrapportage aangepast en is een breed palet aan parameters opgenomen om het actuele inzicht in het functioneren van Trifolium te vergroten en zodoende beter te kunnen sturen. Er is een 'balanced score card' opgenomen waarin de status van de verschillende indicatoren zijn opgenomen. In samenspraak met de Raad van Commissarissen zal Trifolium de inhoud van de nieuwe kwartaalrapportage bijstellen tot een overzichtelijk geheel, aangezien de eerste versie zeer uitgebreid is.

Realisatie-index

De realisatie-index geeft het verschil weer tussen de door de corporatie opgegeven prognoses en feitelijke realisatie van nieuwbouw-, sloop- en verkoopprojecten. De indices bieden inzicht in de mate waarin de corporatie realiseert wat zij zich in haar prognoses heeft voorgenomen. Uit de tabel blijkt dat Trifolium de geprognosticeerde cijfers voor nieuwbouw voor een deel ook heeft gerealiseerd. Hiermee presteert zij lager dan de sector op landelijk niveau. Wat betreft sloop is geheel uitgevoerd wat men zich had voorgenomen. Ten aanzien van verkoop ligt de realisatie nagenoeg gelijk met het landelijk beeld.

Tabel 5.3 Realisatie-index 2008-2011

	Trifolium	Landelijk
Nieuwbouw	47%	62%
Sloop	100%	43%
Verkoop	65%	68%

Bron: CiP (2012), Trifolium Woondiensten Boskoop, Centraal Fonds Volkshuisvesting

De lagere score op de realisatie-index ten aanzien van nieuwbouw wordt voor een groot deel verklaard door het doorschuiven van projecten, wat op zichzelf weer ten dele te maken heeft met externe omstandigheden waar de corporatie zich mee geconfronteerd heeft gezien. In de periode 2008-2012 heeft de corporatie 76 woningen opgeleverd. In 2012 zijn nog eens 44 appartementen in aanbouw. Vanaf 2009 komt de nieuwbouw meer van de grond en heeft Trifolium verschillende projecten opgeleverd, in ontwikkeling en in voorbereiding.

5.4 Doelmatigheid

De mate waarin de corporatie de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De door de corporatie gestelde doelstellingen, ten aanzien van doelmatigheid en de netto bedrijfslasten vormen daarvoor in het visitatie-referentiekader de relevante maat.

5.4.1 Efficiëntie

De netto bedrijfslasten per verhuureenheid vormen in het visitatiereferentiekader een belangrijke indicator voor de graad van efficiency. Uit de tabel hieronder blijkt dat Trifolium lagere bedrijfslasten per verhuureenheid (vhe) heeft dan zowel referentiegroep als landelijk gemiddelde. Daarnaast is er voor de periode 2008 tot en met 2011 sprake van een geringe toename in de bedrijfslasten ten opzichte van de benchmark. De toename in 2009 kan worden verklaard door het inzetten van wijkmeesters. Deze investering komt echter ten goede aan het bevorderen van de leefbaarheid in wijken en buurten en kent in dat opzicht een duidelijke maatschappelijke verantwoording. Na het jaar 2009 nemen de bedrijfslasten dan ook weer af.

Tabel 5.4 Netto bedrijfslasten en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2008-2011

	2008	2009	2010	2011	Toename 2008-2011 in %
Trifolium	1.056	1.177	1.128	1.095	3,7%
Referentiegroep	1.259	1.321	1.313	1.327	5,4%
Landelijk	1.340	1.404	1.357	1.407	5,0%

Bron: CiP (2012), Trifolium Woondiensten Boskoop, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Tabel 5.5 Netto bedrijfslasten, 2008-2011

	Trifolium	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten	1.095	1.327	1.407
Personeelskosten per fte	64.185	65.306	64.279
Aantal VHE per fte	103	92	88

Bron: CiP (2012), Trifolium Woondiensten Boskoop, Centraal Fonds Volkshuisvesting

De personeelskosten liggen nagenoeg gelijk met de benchmark, het aantal vhe per fte ligt echter hoger. Ofwel Trifolium doet meer met minder mensen. De cijfers ten aanzien van efficiency laten een kostenbewuste en efficiënte organisatie zien, die een goede score behaalt ten opzichte van de benchmark.

Doelstellingen

In het ondernemingsplan zijn geen expliciete doelstellingen ten aanzien van efficiency geformuleerd, wel heeft Trifolium oog voor de efficiency. Vanuit de Raad van Commissarissen is een prestatie-eis ten aanzien van de bedrijfslasten geformuleerd richting de directeur-bestuurder, waarbij is gesteld dat de bedrijfslasten niet mogen stijgen. Ondanks dat expliciete doelstellingen ontbreken stuurt Trifolium op de begroting om de prestatie-eis te realiseren.

5.5 Vermogensinzet

De vermogensinzet wordt beoordeeld met behulp van de volgende vraag: zet de corporatie haar vermogen maximaal in voor het leveren van maatschappelijke prestaties en heeft zij kennis van en inzicht in de beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen.

5.5.1 Visie en doelstellingen vergroten vermogen

Om de investeringen zoals opgenomen in het ondernemingsplan 2010-2013 waar te kunnen maken is vergroten van de financiële middelen noodzakelijk. Trifolium heeft hiertoe de mogelijkheden onderzocht en deze verwoord in het ondernemingsplan en de begroting. Enerzijds zal de corporatie in de periode 2010-2013 nieuwe leningen aantrekken en daarmee de huidige leningportefeuille verder uitbreiden. Trifolium gaat daarbij uit van door het WSW geborgde leningen. Anderzijds is Trifolium afhankelijk van woningverkoop. In de meerjarenbegroting is voor de periode 2012-2021 voor circa € 19 miljoen euro aan verkoopopbrengsten ingerekend. Het gaat om circa 8 woningen per jaar. De verkoopopbrengsten zijn noodzakelijk om de voorgenomen investeringen te kunnen realiseren. Daarnaast heeft Trifolium de mogelijkheid onderzocht om complexgewijs woningen te verkopen aan het Wooninvesteringsfonds (Wif). Nadeel van een dergelijke optie is dat de opbrengsten lager liggen dan individuele verkoop en de voorwaarden minder gunstig zijn. Vooralsnog acht Trifolium het niet noodzakelijk om dit middel in te zetten.

Gefundeerde inzet van het vermogen naar maatschappelijk rendement

De visitatiecommissie constateert dat Trifolium nagenoeg geen onderbouwde visie heeft op de inzet van haar middelen naar maatschappelijk rendement. Er zijn geen documenten gevonden waarin de corporatie een onderbouwde afweging maakt tussen maatschappelijk rendement en de inzet van haar middelen. Hierdoor heeft Trifolium tot op heden te weinig expliciete beleidsmatige keuzes gemaakt voor onrendabele investeringen. Wel heeft men op projectbasis bewust een hogere onrendabele top geaccepteerd (bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van Viforpark), om het langjarig maatschappelijk belang te dienen.

De hoogte van een aantal onrendabele toppen doet de vraag reizen of er optimaal geïnvesteerd is in de juiste projecten. Dat de corporatie investeert in de haar bezit is positief, maar door aanzienlijke investeringen te plegen in de renovatie van een paar projecten, mag men zich afvragen of niet meer projecten opgepakt konden worden door Trifolium op het moment dat de investering per woning lager had gelegen.

Voor een gestructureerde ontwikkeling van nieuwe projecten en een lange termijn benadering van de investeringen in de bestaande woningvoorraad ziet de corporatie de noodzaak voor een actualisatie van het strategisch voorraad beleid (SVB). Het bestaande beleid stamt uit 2005 en is zeer dringend aan vernieuwing toe. Ook omdat het bestaande SVB nagenoeg geen kader biedt voor de investeringen in de bestaande woningvoorraad. Deze investeringen vinden nu te weinig gestructureerd plaats, terwijl er een aanzienlijke opgave voor de corporatie ligt op dit gebied.

5.5.2 Concrete plannen inzet vermogen voor maatschappelijke prestaties

Om een beeld te geven van de inzet van het vermogen in de afgelopen en komende jaren wordt hieronder een beschrijving gegeven van de investeringen die Trifolium heeft gedaan in de bestaande voorraad en leefbaarheid. Ook wordt een beeld geschetst van de nieuwbouwplannen. Trifolium wordt vergeleken met zowel de referentiegroep als met het gemiddelde in Nederland. Daarnaast wordt een toelichting gegeven op deze cijfers.

Investerings in de bestaande voorraad

De uitgave van het totale onderhoud in 2011 ligt aanzienlijk hoger dan het landelijk gemiddelde. Ook in de voorgaande jaren laten de uitgaven een blijvend hoog niveau zien. Met name het planmatig onderhoud en klachtenonderhoud ligt hoger dan de benchmark.

Tabel 5.5 Onderhoudskosten Trifolium 2008-2011

Onderhoud	In totalen x € 1.000			In € vhe 2011		
	2008	2009	2010	Trifolium	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	521	505	506	507	288	325
Mutatie onderhoud	181	185	170	188	170	186
Planmatig onderhoud	1.255	1.153	1.232	1.335	964	832
Totaal	1.956	1.842	1.908	2.030	1.422	1.343

Bron: CiP (2012), Trifolium, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Wat betreft woningverbetering investeert de corporatie per verhuureenheid ook aanzienlijk meer dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Het aantal woningen dat wordt verbeterd ligt vooral in de jaren 2008 en 2009 op een hoger niveau.

Tabel 5.6 Woningverbetering Trifolium, 2008-2011

Onderhoud	2008	2009	2010	2011	In € vhe 2011		
					Trifolium	Referentie	Landelijk
X € 1.000	197	1.981	441	4.895	37.366	11.301	10.576
Aantal woningen	564	657	260	131			

Bron: CiP (2012), Trifolium, Centraal Fonds Volkshuisvesting

De realisatie en begroting van het onderhoud komen gedurende de visitatieperiode steeds meer met elkaar in lijn. De hoogte van de onderhoudskosten kunnen deels worden verklaard door de opgave in het bezit (relatief oud bezit) en de investeringen die aldus nodig zijn om de kwaliteit van de voorraad op peil te houden.

Investerings in nieuwbouw

Door middel van de cijfers in onderstaande tabel kan de dynamiek in de woningvoorraad worden weergegeven. De cijfers in de tabel zeggen iets over hoe actief de corporatie is ten aanzien van de vernieuwing van haar woningvoorraad. Trifolium realiseerde in de periode 2009-2011 aanzienlijk minder nieuwe huurwoningen dan zowel de referentiegroep als het landelijk beeld. Ook de cijfers ten aanzien van verkoop en sloop liggen lager dan de benchmark. Daarnaast zijn er geen woningen aangekocht of nieuwbouw koopwoningen gebouwd en ligt de gehele dynamiek aldus lager.

Zoals eerder vermeld heeft de lage dynamiek onder andere te maken met de onmogelijkheid in het verleden om nieuwbouw te realiseren in Boskoop. Vanaf 2009 komt de nieuwbouw weer op gang. In onderstaande realisatie gegevens is dit echter nog niet volledig terug te zien. Kijken we naar de prognose gegevens dan is zichtbaar dat de dynamiek ten opzichte van het verleden toeneemt en de bouw van nieuwe huur- en koopwoningen en de verkoop van huurwoningen in lijn komt met de referentiegroep.

Tabel 5.7 Nieuwbouw en mutaties in bezit, 2009-2011 en 2012-2016 (jaargem. in % voorraad 2011)

	Realisatie 2009-2011			Prognose 2012-2016		
	Trifolium	Referentie	Landelijk	Trifolium	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	0,4	1,4	1,3	1,1	1,4	1,2
Sloop huur	0,2	0,4	0,6	0,1	0,3	0,6
Aankoop huur	0,0	0,3	0,2	0,0	0,2	0,1
Verkoop huur	0,4	0,8	0,8	0,6	0,6	0,8
Nieuwbouw koop	0,0	0,6	0,6	0,3	0,3	0,4

Bron: CiP (2012), Trifolium, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Uitgaven leefbaarheid

De uitgaven aan leefbaarheid zijn in de CFV-gegevens gesplitst in sociale en fysieke activiteiten. Het totaal aan leefbaarheidsuitgaven ligt aanzienlijk lager dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde met name ten aanzien van de fysieke activiteiten.

Tabel 5.8 Uitgaven Leefbaarheid

	Trifolium	Referentiegroep	Landelijk
Sociale activiteiten	41	50	67
Fysieke activiteiten	26	45	54
Totaal	67	96	120

Bron: CiP (2012), Trifolium, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Dat de leefbaarheidsuitgaven volgens de CFV gegevens lager liggen voor Trifolium kan in grote mate verklaard worden door de toekenning van budgetten. Investerings in leefbaarheid zitten deels versleuteld in onderhoud en personeelskosten. Zo worden investeringen in veiligheid (Politie Keurmerk Veilig Wonen) bijvoorbeeld toegerekend aan onderhoud. Leefbaarheid in wijken en buurten is een speerpunt van Trifolium en in dat kader heeft Trifolium bijvoorbeeld geïnvesteerd in het behalen van het Politie Keurmerk Veilige Woonomgeving. Daarnaast is vanaf 2011 een officieel leefbaarheidsbudget beschikbaar van € 55.000,-.

5.6 Presteren naar Vermogen

Het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Trifolium resulteert het volgende beeld:

Tabel 5.9 Presteren naar Vermogen

Meetpunt		Trifolium	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
Financiële continuïteit					
Vermogenspositie	Trifolium heeft een A1-oordeel van het CFV en heeft beredeneerde doelstellingen ten aanzien van de financiële continuïteit. Trifolium conformeert zich daarbij aan de normen die CFV en WSW stellen.	7	20%	1,4	
Middelen	De kredietwaardigheid van Trifolium is positief en Trifolium was voor alle jaren borgbaar voor het WSW. In 2010 en 2011 is een claim gelegd op het faciliteringsvolume, welke in 2012 weer is opgeheven.	7			
Sturing op kasstromen	Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode. De kasstromen zijn voldoende positief om aan de 2% aflossingsfictie van het WSW te voldoen. De meerjarenprognose laat geen negatieve operationele kasstroom zien.	7			
Financieel beheer					
Planning- en controlcyclus	Trifolium maakt een vertaling van de ambities en opgaven in de meerjarenramingen. Wel is er een management informatie cyclus aanwezig, die beperkt inzicht gaf in de actuele (financiële) status van de corporatie en projecten, zodat hier onvoldoende op gestuurd kon worden. De laatste jaren zien we dat de begroting meer in lijn komt met de daadwerkelijke uitgaven. Vanaf 2012 is de inhoud van de kwartaalrapportage sterk in ontwikkeling.	5,5	20%	1,3	
Treasurymanagement	Er is sprake geweest van actief treasury management bij Trifolium in de afgelopen jaren. De corporatie wordt hierin geadviseerd door een externe deskundige.	7			
Doelmatigheid					
Doelmatigheid	Hoewel Trifolium geen expliciete doelstellingen heeft geformuleerd voor het vergroten van de efficiency van de organisatie, zijn de bedrijfslasten aanzienlijk lager dan het Nederlands gemiddelde en de referentiegroep. Daarnaast vindt sturing plaats op de begroting in het kader van efficiency.	7,5	20%	1,5	

Vermogensinzet				
Visie op maatschappelijk rendement	Trifolium heeft een zeer beperkte onderbouwde visie op de inzet van haar middelen naar maatschappelijk rendement. Er zijn geen documenten gevonden waarin de corporatie een onderbouwde afweging maakt tussen maatschappelijk rendement en de inzet van haar middelen.	5	40%	2,3
Vergroten van vermogen	De corporatie heeft duidelijk zicht op de toekomstige financieringsbehoefte en weet goed hoe ze haar vermogen kan vergroten.	7		
Maximale inzet vermogen	Hoewel Trifolium aanzienlijke investeringen pleegt in zowel de nieuwe als bestaande voorraad, constateren we dat de onrendabele toppen erg hoog zijn en het vermogen niet altijd optimaal wordt ingezet. Vanuit de organisatie is het bewustzijn en standpunt ten aanzien van de onrendabele toppen en realisatie van verkoopwoningen wel veranderd.	5,5		
Presteren naar Vermogen				6,5

Op het onderdeel presteren naar vermogen behaalt Trifolium een 6,5 als gemiddeld eindcijfer. Wanneer het presteren van Trifolium op het gehele spectrum wordt gezien, dan valt op dat Trifolium een financieel gezonde corporatie is, met een beperkte investeringscapaciteit dat voor een groot deel veroorzaakt wordt door de kwaliteit en samenstelling van het huidige bezit. Daarnaast bemoeilijkt de lokale setting de ambities van de corporatie en is de corporatie met sommige ontwikkelprojecten ingehaald door de tijd.

Met de investeringen die Trifolium heeft gepleegd in zowel de bestaande als nieuwe voorraad, zoekt de corporatie de grenzen van haar financiële mogelijkheden op. Echter, de keuze voor projecten en de hoogte van (onrendabele) investeringen draagt volgens de visitatiecommissie niet altijd bij aan maximale inzet van vermogen in combinatie met een visie op maatschappelijk rendement.

In de periode 2008 tot en met 2012 heeft de corporatie een positieve ontwikkeling doorgemaakt. Dit is vooral te zien bij de planning en control cyclus, financiële continuïteit en doelmatigheid. Op dit laatste onderdeel is zelfs met een aanzienlijke investering in nieuwe werknemers ten behoeve van leefbaarheid, het presteren van Trifolium aanzienlijk sterker dan de referentiegroep en de landelijk gemiddelde.

6 Governance

6.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart prestatieveld, waarbij een drietal onderdelen wordt beoordeeld:

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimatie.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop Trifolium omgaat met de Governance Code en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met de directeur-bestuurder en leden van de Raad van Commissarissen.

Op de website zijn onderstaande documenten met betrekking tot de governance gepubliceerd:

- Integriteitscode
- Klokkenluidersregeling
- Profielschetsen Raad van Commissarissen
- Samenstelling en honorering
- Reglement Raad van Commissarissen
- Toepassing Governance Code door Trifolium

6.2 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.

Plan

Trifolium legt haar beleid iedere vier jaar vast in een ondernemingsplan. Missie, visie, strategische keuzes en doelstellingen worden hierin vastgelegd. Aan het ondernemingsplan 2010-2013 is een activiteitenlijst inclusief tijdsraming toegevoegd. Het ondernemingsplan is uitgewerkt in jaarplannen. Daarnaast zijn doelstellingen vastgelegd in aanvullend beleid, zoals in het Strategisch Voorraadbeleid (SVB) en het leefbaarheidsbeleid. De visitatieperiode heeft betrekking op twee ondernemingsplannen. Het gaat om het laatste jaar van het ondernemingsplan 2005-2008 en de eerste jaren van het ondernemingsplan 2010-2013. Voor de jaren 2009 en 2010 is geen jaarplan opgesteld. Het vigerende ondernemingsplan en de daaruit voortvloeiende jaarplannen heeft dan ook vertraging opgelopen. Ook het herijken van het Strategisch Voorraadbeleid, dat stamt uit 2005, is om die reden doorgeschoven naar 2012.

Het onderdeel Plan heeft in de periode waar de visitatie betrekking op heeft een positieve ontwikkeling doorgemaakt. Het vigerende ondernemingsplan is meer SMART uitgewerkt ten opzichte van het eerdere beleid. De jaarplannen daarentegen geven meer een weergave van de status quo dan dat zij de doelen en activiteiten van het betreffende jaar bevatten. In 2010 is het jaarplan alleen in concept uitgekomen, vanwege het ontbreken van een nieuw ondernemingsplan. In het jaarplan van 2011 en 2012 zijn doelstellingen opgenomen en verwerkt in een planningsoverzicht.

Met het herijken van het Strategisch Voorraadbeleid in 2012 komt naar mening van de visitatiecommissie het onderdeel plan op orde. Begroting en realisatie ten aanzien van het onderhoud zijn gedurende de visitatieperiode beter met elkaar in lijn gaan lopen.

Check

Het ondernemingsplan 2005-2008 is na afloop geëvalueerd. Deze evaluatie is besproken met de Raad van Commissarissen. De corporatie heeft aangegeven of er onvoldoende, voldoende of goed gescoord is op de eerder vastgelegde doelstellingen.

De doorlopende processen van de corporatie worden gemonitord middels managementrapportages die ieder kwartaal worden opgesteld. Hierin komen zaken aan de orde als het algemeen beheer, onderhoud, huurachterstanden, woningmutaties, woningtoewijzing en dergelijke. Daarnaast stelt Trifolium kwartaalrapportages op richting de Raad van Commissarissen. Hierin komt naast de algemene zaken ten aanzien van beheer ook de voortgang op het jaarplan aan de orde, evenals de onderwerpen liquiditeit en treasury. De voortgang van nieuwbouwprojecten en rapportage van risico's vormen geen onderdeel van de kwartaalrapportages richting de Raad. Deze worden vanaf 2010 gevolgd aan de hand van fasedocumenten en voorheen aan de hand van het Project Informatie Systeem (Prisys). In het verleden sloot de informatie uit Prisys niet altijd aan op de kwartaalrapportages richting de Raad van Commissarissen. Hierop heeft bijstelling plaatsgevonden. Mede vanuit de wens van de Raad van Commissarissen om de kwartaalrapportages in een andere vorm te gieten is in 2012 de Balanced Scorecard ontwikkeld. Strategische doelen zijn uitgewerkt in kritische succesfactoren en bijbehorende prestatie-indicatoren. De rapportage ten aanzien van projectontwikkeling is een integraal onderdeel van de kwartaalrapportages geworden en er wordt structureel aandacht besteed aan het risicomanagement. De Balanced Scorecard is nog in ontwikkeling en dient zich nog verder uit te kristalliseren.

Act

Met een onderdeel check dat in ontwikkeling is de afgelopen jaren, heeft de actieve bijsturing door de corporatie niet gestructureerd plaatsgevonden bij Trifolium. Op basis van de beschikbare informatie zien wij dat er onvoldoende bijsturing heeft plaats gevonden ten aanzien van de meerjarenstrategie en de jaarlijkse plannen. Hoewel de doorlopende processen van de corporatie werden gemonitord, is bij een aantal projecten de onrendabele top in de tijd toegenomen ten opzichte van de eerste ramingen. Daarnaast heeft een actieve bijsturing op de geconstateerde verschillen tussen de begroting en de realisatiecijfers onder andere op het gebied van onderhoud onvoldoende plaats gevonden. Bij onvoldoende presteren ten aanzien van doelstellingen maakt Trifolium nog geen verbeterplan en wordt dit nog te weinig gecommuniceerd met belanghebbenden.

Wel zien we een positieve ontwikkeling bij Trifolium, onder meer ten aanzien van risicovolle ontwikkelprojecten. Een concreet voorbeeld is het afblazen van de Bontekoe-Brandweer locatie en het overleg dat heeft plaatsgevonden met de gemeente, voorafgaand aan de beslissing. Daarnaast is Trifolium een samenwerking aangegaan met Woonpartners om toch nieuwe projecten te kunnen blijven realiseren. Vanuit de organisatie van Trifolium onderkent men dat naast het onderdeel 'check', het onderdeel 'act' de nodige aandacht behoeft.

6.3 Intern Toezicht

Functioneren van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van Trifolium bestaat uit vijf en tijdelijk zes personen. De statuten van Trifolium gaan uit van vijf personen. Het zesde lid van de Raad is aangesteld voor de duur van een jaar om de kennis en ervaring binnen de organisatie en de Raad aan te vullen met betrekking tot de gestructureerde voorbereiding en risicobeheersing van met name nieuwe projecten. In 2013 komt het zesde lidmaatschap weer te vervallen en dienen kennis en kunde geborgd te zijn in de Raad.

Wanneer gekeken wordt naar de samenstelling van de Raad dan is zichtbaar dat enkele leden een lange zittingstermijn kennen. Om de continuïteit en borging van kennis te kunnen waarborgen is de zittingstermijn van enkele leden verlengd. In 2011 en 2012 zijn drie nieuwe leden tot de Raad toegetreden en heeft vernieuwing plaatsgevonden.

Bij het invullen van vacatures of bij herbenoeming wordt de deskundigheid van leden, gekoppeld aan de aandachtsgebieden getoetst aan een uitgebreide profielschets. De profielschets staat op de website van de corporatie. Tenminste eenmaal per jaar worden de profielschetsen kritisch beoordeeld en indien nodig aangepast. De Raad van Commissarissen in zijn huidige samenstelling dekt de aandachtsgebieden:

- Juridische Zaken
- Bouw en techniek
- Klant en Markt
- Financiën
- Speciale projecten

Naast specifieke eisen vanuit de profielschetsen dient iedere commissaris in elk geval over onder andere de volgende kwalificaties beschikken:

- Bedrijfsresultaten kunnen beoordelen
- Inzicht in de risico's en beheersingsmaatregelen van de corporatie
- Affiniteit met de lokale en regionale context
- Kritische basisinstelling, neiging tot doorvragen
- Integer, teamspeler, onafhankelijk en nieuwsgierig
- Bereidheid kennis te vergroten door middel van workshops, cursussen e.d.

Om kennis te vergroten en op de hoogte te blijven van de actualiteit nemen enkele of meerdere leden deel aan workshops en congressen georganiseerd door onder andere Aedes, CFV en de VTW. De Raad van Commissarissen kent een remuneratiecommissie.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

In het jaarverslag is de taakopvatting van de Raad van Commissarissen weergegeven. Daarin geeft de Raad aan dat zij zich verantwoordelijk acht voor het toezicht op het beleid, de activiteiten en de prestaties waaraan Trifolium Woondiensten Boskoop, als toegelaten instelling conform het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) moet voldoen. Het beleid van de Raad van Commissarissen is er ook op gericht de grondslagen, zoals vastgelegd in de statuten van Trifolium Woondiensten te Boskoop, tot uitvoering te brengen. De Raad van Commissarissen beschouwt het ook als haar taak het verkennen van nieuwe mogelijkheden en het stimuleren en adviseren van de organisatie. In 2012 zijn de nieuwe statuten vastgesteld.

Het toezicht van de RvC op de directeur-bestuurder omvat in ieder geval:

- de realisatie van de doelstellingen van de stichting;
- de strategie én de risico's verbonden aan de activiteiten van de stichting;
- de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- het kwaliteitsbeleid;
- de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;
- het financiële verslaggeving proces;
- de naleving van de toepasselijke wet- en regelgeving.

De Raad van Commissarissen benoemt de externe accountant. De Raad van Commissarissen werkt vier jaar met dezelfde accountant, waarna al dan niet afspraken worden gemaakt over een volgende periode van vier jaar tot maximaal acht jaar.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het bepalen van de beloning van de directeur-bestuurder. Deze Raad heeft de bezoldiging van de directeur-bestuurder gebaseerd op de Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties. Tevens heeft de Raad de bevoegdheid tot het benoemen, schorsen en ontslag van de bestuurder. De door de Raad ingestelde Remuneratiecommissie houdt zich voornamelijk met deze zaken bezig. De Remuneratiecommissie, bestaande uit de voorzitter en de vicevoorzitter, voert jaarlijks een functionerings- en beoordelingsgesprek met de directeur-bestuurder.

De relatie tussen de Raad en de directeur-bestuurder kenmerkt zich in praktijk als gezond gespannen. De nieuwe samenstelling van de Raad geeft daartoe ook aanleiding, aangezien een aantal nieuwe leden nog zoekende is naar een juiste rol. Vanuit het lezen van de stukken en de gevoerde gesprekken met zowel de directeur-bestuurder als de Raad van Commissarissen, constateert de visitatiecommissie dat men in de rolverdeling nog zoekt naar de juiste verhoudingen en afstand in relatie tot een ieders positie. Dit heeft onder andere te maken met (op onderdelen) een gebrek aan kaders voor de Raad om op de sturen (zie toetsingskader). De directeur-bestuurder, zo is de visitatie commissie opgevallen, pakt zijn rol goed op in de zin dat hij begrip heeft voor een andere informatievoorziening dan in het verleden. Wanneer tegelijk vanuit de directie meer transparantie bewerkstelligd wordt richting de Raad kan een gewenst 'level of comfort' worden bereikt bij de Raad, zodat de Raad gaat sturen op de kaders en minder direct op inhoud. Hiermee voorkomt zij dat ze te dicht op de rol van de bestuurder gaat zitten. Vooralsnog lijkt dit zoeken naar een juiste balans tussen de functionarissen goed oplosbaar op termijn.

Toetsingskader

De wettelijke regels, onder andere de prestatievelden van het Besluit Beheer Sociale Huursector, het ondernemingsplan 'Met beide benen in de samenleving', het jaarplan en de begroting vormen het toezichtkader. Elk jaar wordt een begroting vastgesteld voor het komende jaar met eraan gekoppeld een meerjarenbegroting voor de daaropvolgende negen jaren.

Deze begroting is de taakstellende financiële vertaling van het door Trifolium gewenste te behalen volkshuisvestelijke en maatschappelijke rendement. Relevante informatie wordt besproken in de vergaderingen van de Raad. Daarnaast laat Trifolium zich ondersteunen door een adviesbureau op het gebied van treasury management. In het treasury statuut zijn alle afspraken vastgelegd. Dit statuut wordt jaarlijks aangepast en goedgekeurd door de RvC.

De bestuurder stelt ieder kwartaal een kwartaalrapportage richting de Raad op, waarmee hij verantwoording aflegt aan de Raad van Commissarissen. Hierin komt onder andere de voortgang van het jaarplan aan bod. Voortgang en beheersing van projecten wordt besproken aan de hand van fasedocumenten. Vanaf 2012 is de kwartaalrapportage vormgegeven in de vorm van een Balanced Scorecard.

Sturing door Raad van Commissarissen

Op basis van de notulen en gesprekken constateert de visitatiecommissie dat de Raad van Commissarissen behoefte heeft aan een actueel kader op basis waarvan zij kan sturen. Dit heeft onder meer betrekking op het gebied van projectontwikkeling (fasedocumenten), investeringsbeslissingen en rendementen (investeringsstatuut en SVB), het functioneren c.q. presteren van de corporatie (kwartaalrapportages incl. BSC) en de onderlinge samenhang tussen deze onderdelen. Ten tijde van de visitatie is de corporatie actief bezig om dit kader te actualiseren, dan wel aan te vullen.

De Raad van Commissarissen besteedt veel aandacht aan de onderdelen die volgens haar van invloed zijn op het functioneren en de toekomst van de corporatie. Dit betekent dat er onder andere gesproken wordt over de ontwikkelprojecten van Trifolium, het onderhoud van de bestaande woningvoorraad, de financiële positie en de toekomstige setting in het nieuwe werkgebied. Wij verwachten dat met het gereed komen van het kader, de gepaste sturing door de Raad van Commissarissen verder zal toenemen.

Governance Code

Als lid van de branche organisatie Aedes onderschrijft Trifolium de Aedescode en daarmee ook de Governancecode Woningcorporaties. Trifolium maakt hierbij gebruik van het principe pas toe of leg uit. Op een enkel punt wijkt de corporatie af en dit is verantwoord in het jaarverslag. Het gaat hierbij om:

- Benoeming van de bestuurder: De RvC heeft besloten om de bestuurder voor onbepaalde tijd te benoemen om de continuïteit in het bestuur van Trifolium te waarborgen.

Zelfevaluatie

De Raad van Commissarissen evalueert jaarlijks haar eigen functioneren middels het houden van een zelfevaluatie. In 2010 is de zelfevaluatie gehouden onder leiding van een externe deskundige. Een keer in de drie jaar vindt een evaluatie plaats onder leiding van een externe deskundige. In het evaluatieverslag is gedetailleerd ingegaan op navolgende rollen:

- De raad als toezichthouder
- De raad als werkgever
- De raad als adviseur
- De raad als team

De aandachtspunten zijn verantwoord in het jaarverslag.

6.4 Externe legitimatie

Trifolium wil dicht bij haar klant staan en met hem of haar meedenken. Dit blijkt uit de in hoofdstuk 4 beschreven overlegorganen met de huurders. Daarnaast houdt Trifolium woningmarkt- en klanttevredenheidsonderzoeken. Trifolium betreft ook bij groot onderhoudsprojecten bewoners en/of bewonerscommissies. Tijdens deze bijeenkomsten kunnen de aanwezigen meedenken over de renovatie. Huurders worden onder andere geïnformeerd op de volgende manieren.

- Actuele bewonersblad;
- Nieuwsbrieven bij projecten;
- Actuele website.

Met de verschillende partners als gemeenten, collega-corporaties en zorg- en welzijnsinstellingen komt de corporatie geregeld samen om te zoeken naar nieuwe initiatieven. Er worden belanghebbendenbijeenkomsten georganiseerd met de visitatie en bij het opstellen van een nieuw ondernemingsplan. Bij de totstandkoming van het ondernemingsplan 2010-2013 zijn belanghebbenden nadrukkelijk betrokken.

De vergaderingen van huurdersvereniging SAVAH met de directeur-bestuurder worden door één van de 'huurdercommissarissen' van de RvC bijgewoond.

6.5 Presteren ten aanzien van Governance

Het beoordelingsschema uit de 4.0 versie van de visitatiemethodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Trifolium resulteert het volgende beeld (zie volgende pagina):

Meetpunt	Situatie bij Trifolium	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
Besturing				
Plan: professioneel planningsproces	Trifolium heeft haar strategische keuzes en doelstellingen vastgelegd in de ondernemingsplannen 2005-2008 en 2010-2013. Het ondernemingsplan wordt uitgewerkt in jaarplannen. Voor de jaren 2009 en 2010 zijn geen jaarplannen beschikbaar. Het onderdeel plan heeft gedurende de visitatieperiode een ontwikkeling doorgemaakt. In 2012 wordt het Strategisch Voorraadbeleid geactualiseerd.	6	33%	1,8
Check: periodieke monitoring Verantwoording in openbare publicatie	Het onderdeel check is bij Trifolium nog in ontwikkeling. Tot aan 2012 werd met managementrapportages en kwartaalrapportages richting de Raad gewerkt.. In 2012 is de Balanced Scorecard opgesteld welke nog in ontwikkeling is en zich nog moet uitkristalliseren. Trifolium werkt vooralsnog niet met een investeringsstatuut ten aanzien van projecten. Geleverde prestaties worden zichtbaar weergegeven in de jaarverslagen.	5,5		
Act: actieve bijsturing	In de periode 2008 – 2011 heeft er onvoldoende actieve en beargumenteerde bijsturing op projecten en plannen plaatsgevonden. Wanneer het onderdeel check beter op orde komt worden ook de mogelijkheden tot bijsturen vergroot.	5		
Intern Toezicht				
Functioneren RvC	De vernieuwde de Raad van Commissarissen kent een open cultuur waarbij kritische vragen en discussies niet worden geschuwd. Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats, met om de drie jaar onder begeleiding van een externe deskundige. De wenselijke rol en afstand ten opzichte van de directeur-bestuurder kent een positieve ontwikkeling.	6,5	33%	2,1
Toetsingskader	Het toetsingskader voor de Raad van Commissarissen is vastgelegd in onder andere de statuten, ondernemingsplan ,begroting en wet- en regelgeving. Op onderdelen mist de Raad voldoende kaders om op te sturen, bijvoorbeeld ten aanzien van investeringen in bestaande bouw en nieuwbouw. De Raad stuurt om die reden aan op de ontwikkeling van een investeringsstatuut. Daarnaast wordt in 2012 het Strategisch Voorraadbeleid herijkt.	6		
Governance Code	Trifolium onderschrijft de Governance Code en wijkt op een punt af van de code.	7		
Externe legitimatie				

Meetpunt	Situatie bij Trifolium	Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	De belanghebbenden hebben invloed gehad op het nieuwste ondernemingsplan. Daarnaast zijn de verbeterpunten uit de visitatie van 2008 meegenomen.	7	33%	2,3
Presteren naar Governance				6,3

Het totale eindcijfer op het gebied van Governance komt uit op een 6,3, hetgeen neerkomt op een voldoende. Op basis van de gesprekken en de documenten van Trifolium heeft de visitatiecommissie het beeld dat de Governance op onderdelen goed is, dat sommige elementen sterk in ontwikkeling zijn geweest de afgelopen jaren en dat met name de plan-check-act cyclus de nodige aandacht verdient.

Hoewel de prestaties in werkgebied ruim voldoende zijn en Trifolium zeer actief is en aanzienlijk veel doelstellingen en prestatieafspraken daadwerkelijk realiseert, is er een duidelijke verbeter slag mogelijk op vooral de elementen check en act en de onderlinge samenhang tussen de gehele plan-do-check-act cyclus.

Daarnaast het intern toezicht sterk vernieuwd de laatste jaren, vanwege de nieuwe samenstelling van de Raad van Commissarissen. Naast de betrokkenheid bij de organisatie die wij bespeuren bij de werknemers van Trifolium, is ook de Raad van Commissarissen gecommitteerd aan de doelstellingen en ambities van de corporatie. Daarbij wordt met een frisse blik gekeken naar het functioneren van de corporatie en worden mede op verzoek van de Raad van Commissarissen verbeteringen ten aanzien van risicomanagement en control doorgevoerd, waardoor de corporatie in de komende jaren actiever kan bijsturen.

Bijlagen

Bijlage 1: Normenkader visitatiemethodiek 4.0

Presteren naar Ambities

Meetpunt	IJkpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de eigen ambities en doelen.	De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar komen meetbaar en toetsbaar overeen met de gestelde ambities en doelen op de omschreven prestatievelden.	

Presteren naar Opgaven

Meetpunt	IJkpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar (op onderstaande prestatievelden) worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.	De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar komen meetbaar en toetsbaar overeen met de gestelde externe opgaven.	Onder opgaven worden verstaan: alle formele en/of vastgestelde externe opgaven (zoals vastgelegd in prestatieafspraken met of beleidsdocumenten van gemeente(n), zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, politie enzovoort).

Presteren volgens Belanghebbenden

Meetpunt	IJkpunt voor 7	Toelichting
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar (op prestatievelden) worden beoordeeld door de belanghebbenden.	Tevredenheid van belanghebbenden (in rapportcijfers).	Het is de bedoeling dat alle relevante belanghebbenden van de corporatie hun mening over de prestaties (op de zes prestatievelden) in rapportcijfers weergeven. Getracht wordt een oordeel te laten geven over de afgelopen vier jaren, waarbij het accent in veel gevallen zal liggen op de huidige situatie en het afgelopen jaar. Het is niet noodzakelijk dat alle belanghebbenden op alle prestatievelden een beoordeling geven. Indien gewenst kan de visitatiecommissie naar eigen inzicht het gemiddelde cijfer op een prestatieveld wegen. Relevante belanghebbenden zijn in ieder geval: de gemeente, huurders, huurdersverenigingen en zorg- en welzijnsinstellingen. Het verkrijgen van het oordeel van de belanghebbenden kan per schriftelijke enquête, mondeling of groepsinterview. Indien er zeer recente tevredenheidsonderzoeken beschikbaar zijn, is het aan de commissie om te beoordelen of het zinvol is om deze in de beoordeling mee te nemen.

Meetpunt	IJkpunt voor 7	Toelichting
Financiële continuïteit		
4.1.1. De corporatie heeft een voldoende vermogenspositie	De corporatie heeft: • een continuïteitsoordeel A • een beredeneerde vermogensdoelstelling op basis van de bedrijfswaarde.	Voor de beoordeling of een corporatie in staat is om haar maatschappelijke functie van woningcorporatie op langere termijn te continueren, wordt gebruik gemaakt van de meest recente Oordeelbrief van de minister met daarin het continuïteits- en solvabiliteitsoordeel van het CFV. Daarnaast mag verwacht worden dat een corporatie haar vermogen berekent op basis van bedrijfswaarde en daarvoor ook doelstellingen formuleert. Bronnen hiervoor zijn managementdocumenten, het jaarverslag en accountantsrapportages.
4.1.2. De corporatie heeft voldoende middelen	De corporatie heeft een positief kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het WSW en heeft inzichtelijk gemaakt welke middelen (deposito's, kredietlijnen en/of faciliteringsvolume) beschikbaar zijn om geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen te kunnen betalen.	Het WSW bepaalt jaarlijks in hoeverre de corporatie kredietwaardig is. Daarnaast zal de corporatie zelf inzichtelijk moeten maken hoe zij de geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen kan betalen, al dan niet gebruikmakend van het faciliteringsvolume van het WSW.
4.1.3. De corporatie stuurt op alle kasstromen	De corporatie heeft scenario's beschikbaar waaruit de effecten van beleidskeuzes blijken. De corporaties kan de visitatiecommissie hiermee inzicht geven in de wijze van sturing op het mogelijk verloop van: Operationele kasstromen: • De corporatie heeft een positief exploitatieresultaat. • De corporatie heeft een rente-dekkingsgraad van minimaal 1,3. • De corporatie hanteert een direct rendementseis. Portefoliokasstromen: • De corporatie hanteert een IRRrendementseis voor te realiseren investeringen, gedifferentieerd naar type vastgoed. • De corporatie waardeert de portefeuille tegen bedrijfswaarde, minimaal tien jaar vooruit.	1. De corporatie analyseert jaarlijks haar risico's met behulp van scenario's die de financiële effecten op het vermogen weergeven. Dit zijn scenario's voor minimaal de komende vijf jaar waarin de omgevingsrisico's (Europa, BTW enzovoort) op de vermogenspositie en de kasstromen in kaart zijn gebracht voor: • de reguliere activiteiten c.q. diensten van • algemeen economisch belang (DAEB)*; • de niet-DAEB-activiteiten; • grondposities (en overige nog niet in exploitatie genomen bezittingen/posities); • de verbindingen. 2. Sturing op kasstromen betekent dat gekeken moet worden naar de samenhang tussen de volgende drie kasstromen:
Financiële continuïteit - vervolg		
	Financieringskasstromen: • De corporatie hanteert een investerings-/financieringsratio. • De corporatie heeft een maximale	Operationele kasstromen: • Gekeken wordt naar het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ofwel uit puur alleen de exploitatie.

	loan to value (op basis van de WOZ) van 50%.	- Vanuit deze exploitatie bestaand bezit of operationele kasstroom betaalt de corporatie haar rente; uitgedrukt in een verhoudingsgetal is dat de rentedekkingsgraad. De minimale eis is 1,2, maar gezien de vele toekomstige risico's bestempelt de accountant steeds vaker minimaal 1,3 als safe. - Direct rendement is de operationele kasstroom uitgedrukt in een percentage van de bedrijfswaarde. Portfoliokasstromen: - De Internal Rate of Return (IRR)** is een rendementsberekening voor te realiseren investeringen die gedifferentieerd wordt naar type vastgoed. - De portefeuille wordt gewaardeerd tegen bedrijfswaarde en niet tegen historische kostprijs. Voor een goed beeld kijkt men minimaal tien jaar vooruit. Financieringskasstromen: - De investerings-/financieringsratio geeft de mate aan waarin investeringen worden gefinancierd met extern vermogen. - Het maximale vermogen dat de corporatie kan lenen bij het WSW, is 50 procent van de WOZ-waarde van haar portefeuille.
Financieel beheer		
4.2.1. De corporatie heeft haar financiële planning en controle-cyclus op orde	- De corporatie maakt een transparante vertaling van de ambities en opgaven (inclusief SVB, desinvesteringen enzovoort) in meerjarenramingen van minimaal vijf jaar. - De eerstejaarsschijf bedrijfswaarde en de begroting sluiten op elkaar aan (begrote activiteiten zijn transparant verwerkt in de bedrijfswaarde). - Er is, indien noodzakelijk, een zichtbare en door de raad van commissarissen goedgekeurde bijsturing.	- Het strategisch voorraadbeleid (SVB), de (des)investeringen en alle andere ambities en opgaven worden zo herkenbaar en traceerbaar mogelijk vertaald naar financiële meerjarenramingen. - De berekening van de bedrijfswaarde in het eerste jaar van de raming (eerstejaarsschijf) sluit zo goed mogelijk aan op de begrote activiteiten. - Sturen aan de hand van kwartaalrapportages is zinvoller naarmate deze sneller beschikbaar komen na afloop van het kwartaal. Aan de hand van gesprekken en managementdocumenten is dit traject herleidbaar.

Financieel beheer - vervolg		
	• Het monitoring- en rapportagesysteem is zodanig dat de rapportages binnen één maand na afloop van het kwartaal beschikbaar zijn en binnen twee maanden besproken met de raad van commissarissen. • Er is een positief accountantsoordeel inzake de kwaliteit van de interne financieel beheer. • De planning is realistisch, waardoor begroting en de realisatie in belangrijke mate op elkaar aansluiten.	
4.2.2. De corporatie heeft haar treasury naar professionele maatstaven op orde	• De corporatie heeft de kasstromen voor de komende tien jaren in beeld en de daaruit voortvloeiende investeringsbehoefte. • De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen, waaronder het faciliteringsvolume van het WSW. • Er is een actueel, door de raad van commissarissen goedgekeurd, treasurystatuut waarin ook spelregels zijn opgenomen voor financiële instrumenten. • Er is een treasuryjaarplan.	
Doelmatigheid		
4.3.1. De corporatie heeft een visie op en criteria voor de doelmatigheid in haar organisatie.	1. De corporatie heeft doelstellingen geformuleerd voor het vergroten van de efficiëntie in de organisatie en streeft deze aantoonbaar na. 2. De corporatie onderneemt actie, indien er afwijkingen ontstaan ten opzichte van de geformuleerde (efficiëntie)doelstellingen. 3. De volgende CiP-indicatoren zijn gelijk aan of lager dan de referentiegroepen, dan wel de corporatie kan de visitatiecommissie aannemelijk maken waarom de scores afwijken: • Netto bedrijfslasten per vhe. • Ontwikkeling netto bedrijfslasten in de afgelopen vier jaar. • Aantal vhe per fte. • Personeelskosten per fte.	Op basis van managementdocumenten en de Corporatie in Perspectief (CiP)-rapportage kan een beeld worden verkregen van de mate van efficiency van de corporatie in relatie tot: • haar eigen doelstellingen; • referentiegroepen. Gekeken wordt naar de absolute hoogte, de ontwikkeling van de indicatoren en de motivatie met betrekking tot afwijkingen en de wijze van bijsturing.

Vermogensinzet		
4.4.1. De corporatie zet haar vermogen beargumenteerd in	De corporatie heeft een goed onderbouwde visie op de inzet van haar middelen naar maatschappelijk rendement.	De corporatie kan de visie onderbouwen door bijvoorbeeld gebruik te maken van technieken, zoals de transparantiemethodiek of maatschappelijke kosten-batenanalyses, waarmee een afweging gemaakt kan worden met betrekking tot het maatschappelijke rendement bij de inzet van haar middelen. Hierdoor kan de corporatie komen tot expliciete, beleidsmatige keuzes voor onrendabele investeringen (zoals op het gebied van wijkontwikkeling, huuraanpassing, veiligheid enzovoort), omdat men daar maatschappelijk rendement mee beoogt.
4.4.2. De corporatie heeft de mogelijkheden onderzocht om het vermogen te verruimen	De corporatie heeft een visie op en beredeneerde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop ze haar vermogen kan vergroten	Mogelijkheden om het vermogen te verruimen kan de corporatie zoeken in: • extra financieringsruimte; • beschikbare risicobuffers of reserves; • extra verdienpotenties door huurharmonisatie, verkoop, inkoop, efficiency werkapparaat, samenwerking, alternatieve financieringen, optimaliseren inkomsten uit verkopen, rendement projectontwikkeling enzovoort.
4.4.3. De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor maatschappelijke prestaties	De corporatie heeft beredeneerde plannen voor de gewenste inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestatie.	Als er sprake is van overmaat, dient een corporatie plannen te maken voor de inzet van middelen. Indien er een ondermaat aan middelen is geconstateerd (B-oordeel), dient een corporatie plannen te maken voor de verruiming van de investeringscapaciteit. De corporatie kan ook beredeneren waarom zij vindt dat er sprake is van een evenwicht.

Meetpunt	IJkpunt voor 7	Toelichting
Besturing - plan		
5.1.1.1 De corporatie hanteert een goed en professioneel planningsproces (incl. risicomanagement).	De corporatie: - beschikt over een managementdocument waarin alle opgaven, voortvloeiend uit (samenwerkings) afspraken met derden, zijn beschreven; - betreft actief de belanghebbenden bij de strategievorming. Jaarlijks worden er een of meer belanghebbendenbijeenkomsten gehouden waarin input voor de plannen wordt opgehaald en de realisatie van plannen wordt teruggekoppeld;	Het betreft hier niet alleen de opgaven, zoals vastgelegd in de prestatieafspraken, maar ook alle andere afspraken en overeenkomsten met relevante belanghebbenden. Actief betrekken betekent, behalve jaarlijks de resultaten terugkoppelen, vooral ook het voorafgaand aan het opstellen van de plannen input ophalen bij de relevante belanghebbenden.
Besturing – plan - vervolg		
	- laat regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken uitvoeren en verwerkt de resultaten in haar beleid; - heeft haar beleidscyclus omschreven en/of maakt deze zichtbaar door een managementinformatiesysteem waarin de vertaling van de missie/visie en de invloed van relevante omgevingsvariabelen en risico's naar jaarlijkse strategische plannen is opgenomen en de daarvan afgeleide meetbare doelen en activiteiten per jaar, kwartaal en/of maand (afhankelijk van de noodzakelijke sturing); - brengt op gestructureerde wijze omgevings- en operationele risico's in kaart; - werkt vanuit een door de raad van commissarissen en bestuur goedgekeurde en gedeelde visie; - laat de plannen ook toetsen door resp. bespreken met de raad van commissarissen.	Van belang is dat de raad van commissarissen ook betrokken is bij de visie en planvorming. Dit alles blijkt uit beschikbare managementdocumenten, verslagen van bijeenkomsten met belanghebbenden en van de raad van commissarissen en van het bestuur, evenals gesprekken met betrokkenen.

Besturing - check		
5.1.2. De corporatie kan de voorgenomen prestaties (zowel naar opgaven als bedrijfsvoering) periodiek monitoren	De corporatie beschikt over een managementinformatiesysteem dat aansluit op de gedeelde visie, het strategisch plan en het jaarplan en dat de voortgang van de plannen periodiek inzichtelijk maakt. De corporatie heeft de voorgenomen prestaties vertaald naar meetbare eenheden (die aansluiten bij de doelen) en kan zowel alle opgaven als de efficiency in de bedrijfsvoering op reguliere basis volgen/meten. De periode van monitoren vertoont daarbij een relatie met de mate van risico's voor de corporatie.	Bij de vertaling van de plannen van strategisch naar tactisch en operationeel gaat het erom dat dit zodanig SMART gebeurt dat de behaalde resultaten op de operationele doelstellingen ook weer herleid kunnen worden tot de tactische en strategische doelen. Getracht wordt inzicht te verkrijgen in de consistente en duidelijke manier waarop de organisatie haar doelen en prestaties weergeeft en dus kan monitoren.
5.1.3. De corporatie verantwoordt het presteren (inclusief de afwijkingen) jaarlijks in een openbare publicatie.	De voorgenomen én gerealiseerde prestaties staan in samenhang vermeld in het goed leesbare, transparante jaarverslag, waarbij ook de afwijkingen worden toegelicht/ verantwoord.	
Besturing - act		
5.1.4. De corporatie stuurt actief bij indien zich afwijkingen ten opzichte van het plan voordoen of stelt beredeneerd de plannen bij.	- De corporatie kan overtuigend aantonen dat, indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, er bijsturing heeft plaats gevonden. Dit geldt voor zowel de meerjarenstrategie als de jaarlijkse plannen. - Bij onvoldoende presteren wordt een verbeterprogramma opgesteld en actief gecommuniceerd met betrokken belanghebbenden. - Belanghebbenden die worden geraakt door het achterblijven van de prestaties of ingrijpende bijstellingen worden adequaat geïnformeerd. - De genomen besluiten worden regelmatig door bestuurder en raad van commissarissen gemonitord en over afwijkingen legt het bestuur verantwoording af	

Intern toezicht – functioneren RvC		
5.2.1. Open cultuur	Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden. Kritische vragen en verschillen van mening kunnen op tafel komen.	Een goed functionerende raad van commissarissen kent een cultuur waar ieder lid zich veilig voelt en zich kwetsbaar durft op te stellen. Hierdoor kunnen kritische vragen gesteld worden en eventueel verschillen van mening op tafel komen en grondig besproken. Dit leidt tot een betere besluitvorming. (bron: VTW)
5.2.2. Zelfreflectie	Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats en één keer per twee jaar gebeurt dat onder begeleiding van een externe. De raad van commissarissen is actief betrokken bij het onderwerp integriteit. Jaarlijks is integriteit en belangenverstrengeling onderwerp van gesprek tussen de raad van commissarissen en bestuur, blijkend uit agenda en verslaglegging.	De raad van commissarissen geeft blijk van kritische zelfreflectie over het eigen functioneren. Dit wordt gecheckt door de visitatiecommissie aan de hand van documenten en gesprekken met betrokkenen.
5.2.3. Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord	Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen en uit de gesprekken blijkt dat de raad van commissarissen zich goed bewust is van haar rollen. Waarbij zij zich primair ziet als toezichthouder en werkgever van de bestuurder.	De raad van commissarissen is primair toezichthouder en treedt op als werkgever van de bestuurder. De raad van commissarissen geeft invulling aan de adviesrol die past bij de kenmerken van de corporatie en de bestuurder, met dien verstande dat er geen sprake kan zijn van een functie als adviseur in letterlijke zin maar meer een functie als klankbord voor de bestuurder.
Intern toezicht – functioneren RvC - vervolg		
	Toezicht: • Er is een effectieve toezichtrelatie tussen de raad van commissarissen en de bestuurder. • De raad van commissarissen is in staat tot zelfstandige informatiegaring. Werkgever: • De raad van commissarissen beoordeelt periodiek of de competenties van de bestuurder passend zijn bij de opgave van de corporatie.	De raad van commissarissen houdt de rollen scherp in de gaten en bewaart voldoende afstand. De raad van commissarissen is kwalitatief voldoende toegerust om evenwichtig toezicht te houden op het bestuur. De relatie tussen de raad van commissarissen en bestuurder is voldoende zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken. De raad van commissarissen heeft zelfstandig toegang tot de OR, het managementteam en de controller om geïnformeerd te worden ten behoeve van haar toezichtfunctie. De raad van commissarissen beoordeelt

		periodiek of de kwaliteiten van de bestuurder passen bij het ontwikkelingsstadium van de corporatie en spreekt prestatienormen af met de bestuurder.
5.2.4. Samenstelling van de raad van commissarissen	De raad van commissarissen werft actief nieuwe leden buiten de eigen kring (bijvoorbeeld door het plaatsen van advertenties of door het inschakelen van een W&S-bureau). De raad van commissarissen heeft hiervoor een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie. De daadwerkelijke samenstelling van de raad van commissarissen voldoet aan de profielschets.	De samenstelling van de raad van commissarissen wordt bepaald aan de hand van een algemeen profiel, waarin de kennisgebieden/deskundigheden die in ieder geval in de raad aanwezig moeten zijn volgens de Code, worden benoemd. Daarnaast worden noodzakelijke kennis- en ervaringsgebieden afgeleid van de missie en het taakveld van de corporatie. Voor een goed functionerende raad van commissarissen als team is het ook wenselijk dat een raad van commissarissen is samengesteld uit personen met diverse achtergronden (sekse, leeftijd, beroepsgroepen, etnische afkomst, persoonlijke stijl) (bron: VTW).
Intern toezicht - toetsingskader		
5.2.5. De raad van commissarissen hanteert een actueel toetsingskader (onder andere gericht op risicomanagement)	De raad van commissarissen kan inzicht geven in het gehanteerde toetsingskader. Dit kader is beschreven en wordt daadwerkelijk gehanteerd. Dit toetsingskader past bij de visie en strategie van de corporatie. Uit de agenda en verslagen van de raad van commissarissen blijkt dat regelmatig expliciete risicoanalyses met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en/of projectontwikkeling worden besproken en getoetst aan het vastgestelde toetsingskader.	Het toetsingskader omvat alle eisen, criteria, minimale ijkpunten waaraan de raad van commissarissen alle (jaar)plannen, investeringsbeslissingen, verbindingen enzovoort toetst. Beschreven is wat de raad toetst en op basis waarvan (criteria, minimale ijkpunten). Dit toetsingskader heeft een duidelijke relatie met de missie, visie van de corporatie en de afspraken met belanghebbenden. Het toetsingskader wordt periodiek geactualiseerd op basis van grote externe veranderingen (Europa, recessie enzovoort).

Intern toezicht – toetsingskader - vervolg		
		De raad van commissarissen laat systematisch risico's in kaart brengen met betrekking tot verbindingen, grote investeringen en projectontwikkeling en bespreekt/ beoordeelt deze en toetst aan het vastgestelde kader. Het toetsingskader omvat in principe de volgende onderdelen: • Strategische visie/ondernemingsplan • Strategisch voorraadbeleid • Meerjareninvesteringsplan • Jaarplan en (meerjaren)begroting • Treasury en financieringsstatuut • Risicobeheersingssysteem • Belanghebbendendefinities en omgang/ afspraken • Prestatieafspraken met gemeente(n)
Intern toezicht – Governance Code		
5.2.6. De corporatie past de Governancecode toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt	De corporatie heeft, blijkend uit de invulling van de (VTW-) checklist van de Governancecode en de visitatiegesprekken, de Governancecode volledig toegepast c.q. in relevante gevallen uitgelegd waarom daarvan is afgeweken. Afwijkingen van de Code worden toegelicht in het jaarverslag en op de website. De corporatie hanteert eveneens de honoreringscode voor de raad van commissarissen en de beloningscode voor bestuurders.	De beoordeling van de Governancecode gaat over de mate waarin de Code wordt toegepast en de motivatie waarmee afwijkingen worden gemotiveerd. Aan de corporatie wordt gevraagd een checklist die is geordend op basis van de Governancecode, naar eer en geweten in te vullen. De checklist is in deze handleiding opgenomen. De commissie oordeelt op basis van de checklist en de gesprekken hierover.
Externe legitimatie		
5.3.1. Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	Er wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan de beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden, namelijk: • Er is een belanghebbendenregister op de website. (V.1.2) • Er is minimaal eenmaal per jaar overleg met belanghebbenden, door bestuur vastgesteld en door de raad van commissarissen goedgekeurd. (V.2.1)* • Belanghebbenden zijn in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag, de strategie en het beleid. (V.2.2)	De visitatiecommissie beoordeelt op basis van documenten én gesprekken de wijze waarop de corporatie omgaat met haar belanghebbenden: in welke mate wordt aan hen verantwoording afgelegd, met hen overlegd, is er sprake van een dialoog of eenrichtingverkeer en kunnen de belanghebbenden het beleid ook daadwerkelijk beïnvloeden?

Externe legitimatie - vervolg		
	• Bestuur en raad van commissarissen zijn voltallig aanwezig bij belanghebbendenoverleg. (V.2.3) • Het bestuur maakt een verslag van het belanghebbendenoverleg en plaatst dit binnen drie maanden op de website. (V.2.4) • Het visitatierapport wordt besproken in het belanghebbendenoverleg op basis van het standpunt van bestuur en de raad van commissarissen. (V.3.3) • Er wordt invulling gegeven aan het overleg tussen verhuurders en huurder, zoals vastgelegd in de Overlegwet	Dit wordt beoordeeld op twee punten: • Wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan belanghebbendenmanagement? • Vindt er huurdersoverleg plaats conform de Overlegwet en worden bewoners betrokken bij beleid en beheer?

Bijlage 2: Bronnenlijst

Blok	Documenten
Algemeen beeld	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief
A. Missie, visie, leiderschap doelstellingen	Strategisch beleid, fusiedocument, werkplannen Jaarverslagen 2008, 2009, 2010 Toezichtsrol - statuten, mandateringsregeling, inzicht in discussies met RvC/RvT (notulen vergaderingen) Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, Milieu- en duurzaamheid, leefbaarheid, etc.)
B. Maatschappelijke opgaven	Prestatieafspraken Convenanten, contracten Eigen documenten waarin doelstellingen verwoord zijn (ook op deelterreinen zoals zorg, maatschappelijke opvang, milieu etc.) Documenten over maatschappelijk rendement of dividend Eigen woningmarktonderzoeken Strategisch voorraadbeleid
C. Maatschappelijke omgeving	Huurders, leden, gemeenten, andere stakeholders (corporaties, marktpartijen, zorgpartners, maatschappelijke partners) Stakeholderregister Structurerings/formalisering van contacten Verslagen, onderzoeken (KWH, USP etc.) Prestatieafspraken, convenanten e.d.
D. Vermogen en efficiëntie	Jaarrekeningen 2008, 2009, 2010, 2011 Begroting Meerjarenbegrotingen/Financiële meerjarenramingen Verslagen/brieven accountant Managementletters Brieven CFV Eigen stukken betreffende financiële sturing en efficiency WSW correspondentie
E. Prestaties	Documentatie over monitoring van prestaties, tegen de achtergrond van eigen doelen en ambities + prestatiecontracten Brieven minister VROM inzake prestaties en toezicht

Bijlage 3: Geïnterviewde personen intern en extern

Intern

Naam	Functie
Dhr. van der Reijken	Directeur-bestuurder
Dhr. van der Steen	Manager Financiën
Dhr. De Vos	Manager Techniek
Mevr. Goudkade	Manager Klanten en Diensten
Dhr. Stienstra	Projectleider
Dhr. Verschoor	Voorzitter Raad van Commissarissen
Mevr. Uittenbogaard	Lid Raad van Commissarissen
Dhr. Snel	Lid Raad van Commissarissen
Dhr. El Ousrouti	Lid Raad van Commissarissen
Dhr. De Frankrijker	Lid Raad van Commissarissen
Mevr. Wasfi	Lid Raad van Commissarissen

Extern

Naam	Organisatie
Dhr. Rijdsdijk	Gemeente Boskoop
Dhr. Dazler	Gemeente Boskoop
Dhr. De Jager	Gemeente Boskoop
Dhr. Bakker	Gemeente Boskoop
Mevr. Verbakel	Gemeente Boskoop
Dhr. Van Zutphen	Gemeente Boskoop
Mevr. De Vries	SAVAH
Mevr. Verbeek	SAVAH
Dhr. Van Oeffelt	Klachtencommissie
Mevr. Bientjes	Klachtencommissie
Mevr. Hagoort	Stichting Philadelphia Zorg Holland
Mevr. Van Leeuwen	Kwintes Woonbegeleiding
Dhr. Van der Werf	Wijkbeheer, gemeente Boskoop
Mevr. Waagmeester	Buurtbemiddeling Factor G
Dhr. Balthus	GGD Hollands Midden Meldpunt Zorg en Overlast
Dhr. Mascini	Woonpartners Midden-Holland
Mevr. Knipp	wonenCentraal
Dhr. Den Held	Habeko

Bijlage 4 Presteren naar Ambities

Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Leegkomende woningen worden aangeboden via een aanbodmodel.	Continuering aanbodmodel met bestaande voorrangsregels	7
CFV: trifolium heeft 97% van de woningen in de periode 2007-2010 passend toegewezen. Het woningbezit bestaat voor 91% uit goedkope en betaalbare woningen. De kernvoorraad van Trifolium is groter dan 1.638 woningen.	Bedienen huishoudens met een laag inkomen Trifolium garandeert een sociale kernvoorraad van 1.650 woningen tot 2015.	7
Huisvesting statushouders: • 2008: 5 statushouders en 10 generaal pardonners • 2009: 8 statushouders en 1 generaal pardonner • 2010: 10 statushouders • 2011: 10 statushouders In alle jaren is voldaan aan de gemeentelijke taakstelling	Trifolium zet zich in om ten aanzien van statushouders en mensen die onder het generaal pardon vallen te voldoen aan de gemeentelijke taakstelling.	7
Huisvesting urgenten: • 2008: 19 personen • 2009: 16 personen • 2010: 23 personen • 2011: 5 personen	Vanuit missie en statuten: Het is de primaire taak van Trifolium om te zorgen voor passende huisvesting van kwetsbare groepen in de Boskoopse samenleving: huishoudens met een laag inkomen, starters, ouderen, gehandicapten, psychiatrisch patiënten, asielzoekers, dak- en thuislozen, etc.	7
Trifolium besteedt veel aandacht aan het bestrijden van Woonfraude. Bij een vermoeden wordt een onderzoek ingesteld.		
Trifolium zet zich in om woninguitzettingen te voorkomen door bij huurachterstanden te kijken naar achterliggende problemen en waar nodig hulp in te schakelen.		
Trifolium volgt de door het Rijk opgelegde huurverhoging. Bij mutatie past Trifolium huurharmonisatie toe, waarbij de huurprijs vastgesteld wordt op een percentage van 65 tot 75% van maximaal redelijk.	Gematigd prijsbeleid. De jaarlijkse huurverhoging volgt het rijksbeleid. Daarnaast past Trifolium huurharmonisatie toe bij mutatie, als middel om het gemiddelde huurprijsniveau op te trekken naar 70% van maximaal redelijk.	7
Het toewijzingspercentage aan de doelgroep tot een inkomen van € 33.614 bedroeg bij Trifolium in 2011 87%. De noodzakelijke compensatie van de onderschrijding van 3%, maar ook de toewijzing van 19 nieuwbouwhuurwoningen in 2012, noodzaakt Trifolium in 2012 strak de inkomensgrens van € 34.085 (prijsspeil 1 januari 2012) te hanteren.	Bedienen van de woonvraag van mensen uit de lage inkomensgroepen. Bedienen van de woonvraag van mensen met een middeninkomen.	7
Wanneer een huurder van Trifolium een woning van Trifolium koopt, wordt een korting van 2% gegeven. Woningen aan de Goudse Rijkweg	Verbetering van service aan klanten: • Aanbieden nieuwbouwwoningen met Koopgarant	7

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
werden met 10% korting aangeboden (in 2011 onder Koopgarant, in 2012 alleen met korting). Een deel van de nieuwbouwwoningen Viforpark en Parklaan worden onder Koopgarant aangeboden. Aantal woningen verkocht: • 2008: 5 woningen • 2009: 4 woningen • 2010: 11 woningen • 2011: 10 woningen In 2010 is het verkoopprogramma uitgebreid met o.a. 172 woningen aan de Goudse Rijkweg.	• Onderzoek naar aanbieden koopgarant bij bestaande bouw Trifolium verkoopt bestaande huurwoningen om drie redenen, waarvan de eerste leidend is: • Geld genereren om investeringen te kunnen doen • Stimuleren van het eigen woningbezit van de doelgroep • Leefbaarheid in bepaalde buurten te verbeteren 172 woningen aan de Goudse Rijkweg worden onder Koopgarant aangeboden	
Gemiddelde		7,0

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Trifolium verstrekt de nodige voorzieningen aan haar huurders, zoals een glasverzekering, gezamenlijke verlichting, schoonmaakkosten, warmtelevering, waterverbruik, huismeester en groenvoorziening. Deze zaken worden op kostprijsbasis aan de huurders doorbelast.	Serviceabonnement continueren en waar nodig verbeteren. Mogelijkheid bieden van personenalarmering en glasverzekering.	7
Trifolium houdt bij onderhoud en renovatie zoveel mogelijk rekening met de wensen van bewoners. Al dan niet tegen meerprijs worden bewoners verschillende keuzemogelijkheden geboden als het gaat om kleuren en materialen bijv. ten aanzien van badkamer en keuken.	Trifolium brengt bij complexmatig onderhoud op verzoek van de bewoner comfort verhogende zaken aan zoals luxere keukens, badkamers en toilet.	7
De energieprestatie van de woningvoorraad wordt jaarlijks gemonitord. Maatregelen die de energieprestatie verhogen worden uitgevoerd conform het Strategisch Voorraadbeleid. Het gaat o.a. om: • Isolatie • Vervangen cv ketels • Plaatsen zonneboilers (start in 2008)	Trifolium wil haar voorraad tot 2018 20% energiezuiniger maken t.o.v. 2008. In het basisprogramma worden CV ketels vervangen door combi HR ketels. Huurders wordt aangeboden een zonneboiler te plaatsen. Daarnaast worden complexgewijze vloer, spouw en dakisolatiemaatregelen genomen.	7
Trifolium investeert in het aanbrengen van het politiekeurmerk Veilig Wonen. Dit wordt uitgevoerd aan de hand van het SVB. In 2011 voldoen 1.650 woningen aan de eisen van dit keurmerk.	Verbetering inbraakveiligheid. • Aanbrengen van het Politie Keurmerk Veilig Wonen conform het SVB.	7
Totale investering in onderhoud en woningverbetering: • 2008: € 3.980.124 • 2009: € 4.172.100 • 2010: € 3.637.821	Onderhoud wordt uitgevoerd conform de meerjarenonderhoudsbegroting In de kwartaalrapportages richting de RvC is de realisatie van onderhoud ten opzichte van de	5

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
2011: € 3.847.278 Het klachten- en mutatieonderhoud is in de periode 2008-2011 gemiddeld genomen conform begroting uitgevoerd. Het planmatig onderhoud en werkzaamheden in het kader van het SVB zijn als volgt gerealiseerd: Planmatig onderhoud: 2008: 66% 2009: 76% 2010: 89% 2011: 90% SVB: 2008: 25% 2009: 79% 2010: 63% 2011: 82%	begroting verantwoord. Realisatie en begroting komen gedurende de visitatieperiode steeds meer met elkaar in lijn. In 2010 en 2011 ligt de oorzaak voor het niet realiseren van de complete begroting deels ten grondslag aan kostenbesparingen door scherpere aanbestedingen en BTW voordeel	
In 2008 is door USP een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. In 2010 heeft twee keer monitoring van het klachtenonderhoud plaatsgevonden door een enquêtebureau. Trifolium scoort gemiddeld een 7,6 (hoger dan landelijk 7,1) In 2012 heeft een onderzoek door USP plaatsgevonden: - tevredenheid woning: 6,8 - tevredenheid dienstverlening 6,8 - tevredenheid buurt en leefbaarheid 6,5 Verbeterpunten uit de onderzoeken worden omgezet in beleid.	Trifolium meet de tevredenheid van haar klanten iedere vier jaar via een klanttevredenheidsonderzoek. Streven is een minimaal rapportcijfer 7 op alle meetpunten. In 2010 onderzoek naar klachtenafhandeling.	6,5
Trifolium wijst bij renovatieprojecten een vaste begeleider vanuit de organisatie toe, die het direct aanspreekpunt voor bewoners is.	Bij renovatieprojecten wordt een vaste begeleider vanuit de organisatie aan een project gekoppeld en treedt als vast aanspreekpunt voor huurders op.	7
Trifolium regelt subsidies voor extra energiebesparingsmaatregelen via een no cure-no pay constructie met het bedrijf Subvention	Subsidies aanvragen voor extra energiebesparingsmaatregelen.	7
Trifolium heeft onderzocht of zij Woonenergie zal gaan aanbieden en heeft besloten dit niet te doen. Woonenergie biedt te weinig voordeel aan huurders.	Trifolium onderzoekt of zij Woonenergie zal gaan aanbieden aan haar klanten. Uitgangspunt is dat deze aanbieding leidt tot een lagere energierekening bij bewoners.	7
Trifolium heeft gewerkt aan het vergroten van het milieubewustzijn van haar huurders door het opnemen van tips in het bewonersblad. Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd met BeterPeter, maar doordat energieleveranciers inmiddels zelf programma's en tips beschikbaar stellen is afgezien van het inzetten van BeterPeter	Trifolium wil meer inzetten op het voorlichten van klanten hoe ze energie kunnen besparen door: - Tips opnemen in het bewonersblad - Voorlichting bij nieuwbouw - Samenwerking zoeken met organisatie bij ondersteuning van mensen (Nuon of BeterPeter)	7
Gemiddelde		6,8

Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
In 2011 is het convenant Zorgnetwerken OGGZ Midden Holland opgesteld	2010: Convenant met zorg- en welzijnspartners opstellen	7
Aanpassingen aan woningen ter ondersteuning van een bewoner met een beperking: • 2008: i.r.t. de WMO zijn kleine individuele aanpassingen in woningen uitgevoerd. • 2009: idem • 2010: 1 woning aangepast voor invaliden en in een aantal woningen zijn kleine individuele aanpassingen uitgevoerd. • 2011: 13 woningen	Zorgen dat voldoende woningen toegankelijk zijn voor mensen die zorg nodig hebben. • Boezemlaan/Viforpark: bouw van 44 levensloopbestendige appartementen (20 koopgarant, 12 dure huur en 11 sociale huur). Realisatie 2011/12 • Opplussen flat Snijdelwijklaan (2010/2011) • Renoveren en uitbreiden Mendelweg, 34 appartementen en multifunctionele ruimte. Realisatie 2012/2013 • Voor mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking worden in 2011 13 zorgappartementen gebouwd.	7
Door nieuwbouw en renovatie zet Trifolium zich in voor de doelgroep senioren. Prestaties: • Nieuwbouw Viforpark: 43 appartementen • Renovatie flat Snijdelwijklaan (opplussen) • Voorbereiding renovatie seniorencomplex Mendelweg		
In 2011 zijn 13 beschermd wonen appartementen Zijde voor Philadelphia opgeleverd		
Trifolium verhuurt bezit aan zorg- en welzijnsinstellingen: • 23 woningen aan st. Philadelphia Voorzieningen • Kantoor aan de Voorofscheweg aan st. Kwintes en 10 woningen. In 2011 is overeenstemming bereikt over uitbreiding met nog 5 woningen.	Bedienen ouderen, gehandicapten en psychiatrisch patiënten • Trifolium wil in totaal 10 woningen aan Kwintes verhuren.	7
Bij het nieuwbouwcomplex het Viforpark is de basis aangelegd voor domotica-toepassingen.	Het nieuwbouwcomplex het Viforpark wordt het eerste complex waar Trifolium domotica gaat toepassen.	7
Gemiddelde		7,0

(Des)investeren in vastgoed

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
In 2009 zijn 7 huurappartementen aan de Oranjestraat opgeleverd	Doelstelling ondernemingsplan 2005-2008: • Verwerven van meer nieuwbouwprojecten Jaarplan 2008: • Start bouw 7 appartementen Oranjestraat (andere projecten worden ook genoemd, maar nog geen concreet zicht op start bouw)	7

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
In de periode 2010-2012 zijn totaal 113² woningen gerealiseerd. Realisatie nieuwbouw 2010-2012 - In 2010 is gestart met de bouw van het Viforpark. Het gaat om 23 huurappartementen en 20 koopappartementen (Koopgarant) t.b.v. senioren. In 2012 opgeleverd. - In 2011 is de bouw gestart van 8 sociale huurwoningen en 5 koopwoningen aan de Emmakade. Oplevering 2012. - In 2011 zijn 13 beschermd wonen appartementen Zijde voor Philadelphia opgeleverd 44 huurappartementen Parklaan: bouw is gestart voorjaar 2012. Project i.s.m. Woonpartners, Trifolium zal de woningen beheren.	Trifolium bouwt in de periode 2010 tot 2014 ongeveer 140 woningen. In de jaarplannen zijn onderstaande concrete projecten opgenomen: - Boezemlaan/Viforpark: bouw van 44 levensloopbestendige appartementen (20 koopgarant, 12 dure huur en 11 sociale huur). Realisatie 2011/12 - Emmakade: Sloop/nieuwbouw van 13 eengezinswoningen (5 koop en 8 sociale huur). Realisatie 2011/12 - Parklaan: Nieuwbouw 44 appartementen. Realisatie 2011/12 - Voor mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking worden in 2011 13 zorgappartementen gebouwd.	5
Nieuwbouw in voorbereiding - In 2011 zijn afspraken gemaakt met de gemeente over Waterrijk West. De ontwikkelaar heeft besloten de realisatie naar de toekomst te schuiven. Start bouw wordt niet voor 2015 verwacht - Na zorgvuldig overleg met de gemeente is besloten af te zien van de afname van sociale huurwoningen in het plan Zuidkade/brandweerkazerne - Het project Torenpad-Oost wordt door Trifolium voorbereid. - Projecten Torenpad West en Azalealaan zijn zachte projecten. Over de planning kan nog weinig worden gezegd.	Realisatie valt buiten de scope van de visitatie	-
Om in kaart te brengen of de nieuwbouwplannen van Trifolium aansluiten bij de woningbehoefte heeft Trifolium onderzoek uit laten voeren door Companen.	Onderzoek uitvoeren naar de aansluiting van projecten bij de woningbehoefte in Boskoop	7
Maatschappelijk Vastgoed: Trifolium is betrokken geweest bij de plannen voor een brede school in Snijdelwijk en in Boskoop-Oost. Voor beide plannen is besloten niet verder te gaan. Wegens financiële risico's is afgezien van realisatie van een ontmoetingsruimte in de	Trifolium staat ervoor open te investeren in maatschappelijk vastgoed. Trifolium onderzoekt de mogelijkheden voor participatie in de brede school Snijdelwijk en Houtsingel. Realisatie ontmoetingsruimte seniorenflat Mendelweg	6

² Het project Parkwachters aan de Parklaan is meegenomen in dit aantal, daar de bouw in april 2012 gestart is, oplevering vindt plaats in 2013

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
seniorenflat aan de Mendelweg		
In 2011 zijn 3 flats aan de Snijdelwijklaan, Lage weide en Dijkzicht gerenoveerd en opgeplust	Renoveren en opplussen 132 flats Snijdelwijklaan, Lage Weide en Dijkzicht.	7
In september 2012 is gestart met het herijken van het strategisch voorraadbeleid	Jaarplan 2011: Herijken strategisch voorraadbeleid	6
Gemiddelde		6,3

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Trifolium heeft een buurtbeheerder en 3 huismeesters in dienst (in 2009 gestart met inzetten huismeesters), die zich inzetten t.b.v. de leefbaarheid in wijken en buurten. De huismeesters hebben voor een groot deel het schoonmaakwerk van het schoonmaakbedrijf overgenomen en lopen daarnaast rondes door de wijken.	Buurtbeheer verder uitbreiden en versterken in heel Boskoop. Huismeesters en buurtbeheerders spelen een belangrijke rol, zij hebben een actief signalerende rol.	7
- Op de Oranjestraat is een speeltuin gerealiseerd (2009) - Bij de Lage Weide is een speelvoorziening geplaatst (2010) - In de Jac. P. Thijssestraat is een pergola met bankjes geplaatst (2011) - In 2011 is i.s.m. de gemeente aan de P. den Oudenstraat een pergola en terras met vissteiger aangelegd. - In 2011 zijn 3 grote flats: Dijkzicht, Snijdelwijklaan en Lage Weide aan de buitenzijde ingrijpend veranderd. - Aanpak portiek Appelgaarde (kunst) Openbaargroen is i.s.m. gemeente Boskoop aangepakt op de volgende plaatsen: - Jac. P. Thijssestraat - Linnaeusweg P. den Oudenstraat - Mendelweg - Dijkzicht - Lage Weide - Snijdelwijklaan - Oranjestraat	Samen met gemeente investeren in speelgelegenheid. Aanpak openbaar groen samen met gemeente na renovatie.	8
Trifolium sponsort diverse Boskoopse initiatieven op het gebied van sport en integratie van verschillende bevolkingsgroepen. 2008: € 5.185 2009: € 4.985 2010: € 6.000	Stimuleren van de betrokkenheid en participatie van bewoners.	8

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
• 2011: €4.300 Daarnaast heeft Trifolium onderstaande initiatieven ondersteunt of georganiseerd: • Westernfeest voor kinderen (2011) • Personeel heeft bewoners geholpen bij het leeghalen van schuren (renovatie) en er is een poffertjeskraam ingehuurd. Dit is 3x georganiseerd • Voor Marokkaanse moeders is een theemiddag georganiseerd met als thema problematiek van jongeren (2009) • Organisatie Hallal-bbq (2010) • In de Oranjestraat is de hal in samenwerking met bewoners voorzien van plantenbakken en kunst (2010 en 2011) • In 2011 is een partytent aangeschaft waarmee Trifolium de wijk in gaat. Er zijn diverse bewonersgroepen actief die naast ondersteuning ook gefaciliteerd worden.		
Trifolium heeft een signalerende functie bij achter- de- voordeur problematiek. Problemen worden gemeld bij het Meldpunt Zorg en Overlast of op het regionale zorgnetwerkoverleg.	Waar nodig meldt Trifolium problemen bij het Meldpunt Zorg en Overlast van de GGD.	7
Trifolium maakt gebruik van buurtbemiddeling en stelt hier een vast bedrag per jaar voor beschikbaar.	Aanpakken van overlast binnen woningen en woongebouwen.	7
Bij renovatie van de flats aan de Linnaeusweg en de Jac. P. Thijssestraat is in 2010 het Politiekeurmerk Veilige Woonomgeving Bestaande Bouw toegepast. Het is de hoogste graad van het keurmerk Veilig Wonen.	Intensivering samenwerking met Politie in Project buurtbeheer ter verhoging van de veiligheid (2008). Bij de portiekflats Linnaeusweg en Jac. P. Thijssestraat de politiekeurmerken Veilig Gebouw en Veilige Woonomgeving invoeren.	8
In 2012 is een offerte voor een leefbaarheidsmonitor aangevraagd. Er is een gesprek gevoerd met een bedrijf dat een monitor ontwikkeld heeft. Trifolium werkt aan het benoemen van de elementen die gemeten moeten worden en de indicatoren die daarbij horen. In 2013 zal de eerste meting van start gaan.	Invoeren leefbaarheidsmonitor: eerste nulmeting in 2010 en vervolgmeting in 2013. Doelstelling doorgeschoven. Eerste nulmeting in 2012.	6,5
Gemiddelde		7,4

Overig

Prestatie	Doelstelling	Cijfer
Belanghouders zijn betrokken geweest bij de totstandkoming van het ondernemingsplan 2010-2013	Bij het schrijven van het nieuwe ondernemingsplan van Trifolium zullen belanghouders worden betrokken.	7
Trifolium betreft haar belanghebbenden door: • Uitvoeren visitatie 2008 en 2012 • Samenwerking in projectgroepen (Zorgnetwerk OGGZ, Jeugd Beleids Overleg, Jeugd Casus Overleg, coördinatorenoverleg en leefbaarheidsoverleg (gemeente)) • Toesturen jaarverslagen en magazine • Organiseren themabijeenkomsten (kijkje in de keuken van een corporatie)	Invloed van belanghouders wordt georganiseerd door: • Visitatie • Samenwerking in projectgroepen • Toesturen jaarverslag • Toesturen magazine • Organiseren themabijeenkomsten	7
Er worden stageplaatsen of leerlingplaatsen gecreëerd bij nieuwbouw en groot onderhoudsprojecten.	Om het maatschappelijk ondernemerschap concreet vorm te geven wil Trifolium afspraken maken met haar aannemers om een aantal stageplaatsen of leerlingplaatsen in hun projecten voor Trifolium op te nemen.	7
Gemiddelde		7,0

Bijlage 5: Presteren naar Opgave

Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestatie	Afspraak	Cijfer
Leegkomende woningen worden aangeboden via een aanbodmodel. In ISMH verband is nog niet gekomen tot nadere criteria. Gemeente Boskoop en Trifolium zijn samen aan de slag om een nieuwe huisvestingsverordening op te stellen. Hierin is aandacht voor jongere huishoudens. Bij de toewijzing worden huizen gelabeld voor de jongere doelgroep.	Prestatieafspraken 2007-2010 In ISMH-verband spannen gemeente en Trifolium zich in, de criteria voor de woonruimteverdeling zo aan te passen dat meer ruimte ontstaat voor de jongere huishoudens.	7
CFV: trifolium heeft 97% van de woningen in de periode 2007-2010 passend toegewezen. Het woningbezit bestaat voor 91% uit goedkope en betaalbare woningen. De kernvoorraad van Trifolium is groter dan 1.638 woningen.	Prestatieafspraken 2007-2010 De kernvoorraad wordt voor de komende jaren bepaald op ten minste 1.638 huurwoningen in bezit van Trifolium.	7
Huisvesting statushouders: • 2008: 5 statushouders en 10 generaal pardonners • 2009: 8 statushouders en 1 generaal pardonner • 2010: 10 statushouders • 2011: 10 statushouders In alle jaren is voldaan aan de gemeentelijke taakstelling	Trifolium zet zich in om ten aanzien van statushouders en mensen die onder het generaal pardon vallen te voldoen aan de gemeentelijke taakstelling.	7
Huisvesting urgenten: • 2008: 19 personen • 2009: 16 personen • 2010: 23 personen • 2011: 5 personen	Prestatieafspraken 2011-2014 • De corporatie maakt de slaagkansen van de doelgroepen inzichtelijk • Bij toewijzing is de vernieuwde huisvestingsverordening leidend en Bij toewijzing wordt rekening gehouden met aandachtsgroepen • Voor maatschappelijke problemen zoals overlast, uithuisplaatsing werken partijen samen en bieden op elkaar afgestemde diensten aan. • Gemeente en corporatie gaan gezamenlijk illegale (kamer)bewoning en onderverhuur tegen	7
Trifolium besteedt veel aandacht aan het bestrijden van Woonfraude. Bij een vermoeden wordt een onderzoek ingesteld.		
Trifolium zet zich in om woninguitzettingen te voorkomen door bij huurachterstanden te kijken naar achterliggende problemen en waar nodig hulp in te schakelen.		
Trifolium volgt de door het Rijk opgelegde huurverhoging. Bij mutatie past Trifolium huurharmonisatie toe, waarbij de huurprijs vastgesteld wordt op een percentage van 65 tot 75% van maximaal redelijk.	-	
Het toewijzingspercentage aan de doelgroep tot een inkomen van € 33.614 bedroeg bij Trifolium		

Prestatie	Afspraak	Cijfer
in 2011 87%. De noodzakelijke compensatie van de onderschrijding van 3%, maar ook de toewijzing van 19 nieuwbouwhuurwoningen in 2012, noodzaakt Trifolium in 2012 strak de inkomensgrens van € 34.085 (prijspeil 1 januari 2012) te hanteren.		
De bouw van het Viforpark brengt doorstroming op gang. Trifolium bouwt onder andere in het Viforpark naast goedkope woningen ook duurdere woningen ten behoeve van bediening van doelgroepen en bevorderen van de doorstroming. Trifolium bouwt in het Viforpark en de Parklaan ook koopwoningen.	Gemeente en Trifolium spannen zich in woningaanbod te (laten)ontwikkelen waarmee doorstroming vanuit de kernvoorraad op gang wordt gebracht. In herstructureringsprojecten en bij nieuwbouw spannen gemeente en Trifolium zich in naast goedkope ook duurdere huurwoningen te realiseren om doorstroming op gang te brengen. In beperkte mate worden door Trifolium in de nieuwbouw luxe koopwoningen en appartementen gebouwd ten behoeve van de doorstroming	7
Een deel van de nieuwbouwwoningen Viforpark en Parklaan worden onder Koopgarant aangeboden. Wanneer een huurder van Trifolium een woning van Trifolium koopt, wordt een korting van 2% gegeven. Woningen aan de Goudse Rijkweg werden met 10% korting aangeboden (in 2011 onder Koopgarant, in 2012 alleen met korting). Aantal bestaande huurwoningen verkocht: • 2008: 5 woningen • 2009: 4 woningen • 2010: 11 woningen • 2011: 10 woningen In 2010 is het verkoopprogramma uitgebreid met o.a. 172 woningen aan de Goudse Rijkweg.	Indien Trifolium nieuwbouwwoningen verkoopt die geschikt zijn voor huisvesting van jongere huishoudens, zal zij dit bij voorkeur doen in een constructie waarbij de woningen bij verkoop aan Trifolium moeten worden aangeboden of in een vorm van maatschappelijk gebonden eigendom, voor zover de betreffende koper bij koop additionele voordelen heeft genoten. Trifolium verkoopt de huurwoningen aan de Wilgehout 1 t/m 17, Kalmoes 2 t/m 24, Haagwinde 1 t/m 26 en Elzehout 1 t/m 27. Dit betreft verkoop aan zittende huurders of bij mutatie. In 2006 heeft Trifolium de 32 woningen aan de Tuinstraat in de verkoop gebracht. Prestatieafspraken 2011-2014: • Verkoop van 15 woningen per jaar aan huurders of bij mutatie • Bij verkoop aan huurders wordt een vorm van korting of MGE aangeboden	7
Gemiddelde		7,0

Prestatie	Afspraak	Cijfer
Trifolium verstrekt de nodige voorzieningen aan haar huurders, zoals een glasverzekering, gezamenlijke verlichting, schoonmaakkosten, warmtelevering, waterverbruik, huismeester en groenvoorziening. Deze zaken worden op kostprijsbasis aan de huurders doorbelast.	-	
Trifolium houdt bij onderhoud en renovatie zoveel mogelijk rekening met de wensen van bewoners. Al dan niet tegen meerprijs worden bewoners verschillende keuzemogelijkheden geboden als het gaat om kleuren en materialen bijv. ten aanzien van badkamer en keuken.	-	
De energieprestatie van de woningvoorraad wordt jaarlijks gemonitord. Maatregelen die de energieprestatie verhogen worden uitgevoerd conform het Strategisch Voorraadbeleid. Het gaat o.a. om: • Isolatie • Vervangen cv ketels • Plaatsen zonneboilers (start in 2008)	Prestatieafspraken 2007-2010 • In de periode 2007 t/m 2012: isolatiemaatregelen (dak, spouw en vloer) bij 442 woningen voor een totaalbedrag van € 3.440.000,-. Prestatieafspraken 2011-2014: • Trifolium investeert in de periode 2010-2014 actief in haar woningvoorraad door renovatie. Bij renovatie wordt de energieprestatie van woningen met minimaal 2 energielabels verbeterd.	7
Trifolium investeert in het aanbrengen van het politiekeurmerk Veilig Wonen. Dit wordt uitgevoerd aan de hand van het SVB. In 2011 voldoen 1.650 woningen aan de eisen van dit keurmerk.	In de periode 2007 t/m 2011: Politiekeurmerk Veilig Wonen aanbrengen bij 895 woningen. Dit vraagt een investering van € 685.000,-. In de periode 2011-2014 wordt het aantal uitgebreid van 1.500 naar 1.700 woningen.	8
In 2011 zijn 3 flats aan de Snijdelwijklaan, Lage weide en Dijkzicht gerenoveerd en opgeplust. De renovatie van de Mendelweg wordt voorbereid.	Prestatieafspraken 2007-2010: • De 3 flats in de Snijdelwijk hebben elk 4 kleine woningen op de begane grond, die vanwege hun zeer kleine afmetingen slecht verhuurbaar zijn. Gepland is in de loop van de komende jaren twee woningen samen te voegen tot een. Deze grote woning kan dan worden verhuurd als levensloopbestendige woning. Prestatieafspraken 2011-2014: • De complexen Mendelweg seniorenflat en Snijdelwijkflats worden gerenoveerd.	7
Totale investering in onderhoud en woningverbetering: • 2008: € 3.980.124 • 2009: € 4.172.100 • 2010: € 3.637.821	Prestatieafspraken 2007-2010 • Trifolium zal, als onderdeel van het strategisch voorraadbeleid, een planning en fasering opstellen voor de modernisering van de kernvoorraad	6,5

Prestatie	Afspraak	Cijfer
2011: € 3.847.278 Het klachten- en mutatieonderhoud is in de periode 2008-2011 gemiddeld genomen conform begroting uitgevoerd. Het planmatig onderhoud en werkzaamheden in het kader van het SVB zijn als volgt gerealiseerd: Planmatig onderhoud: 2008: 66% 2009: 76% 2010: 89% 2011: 90% SVB: 2008: 25% 2009: 79% 2010: 63% 2011: 82% Het SVB stamt uit 2005 en wordt in 2012 herijkt.	Prestatieafspraken 2011-2014 Er worden voldoende middelen vrijgemaakt voor planmatig onderhoud, waardoor geen achterstanden ontstaan. Corporaties maken dit inzichtelijk in het SVB en begroting	
In 2008 is door USP een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. In 2010 heeft twee keer monitoring van het klachtenonderhoud plaatsgevonden door een enquêtebureau. Trifolium scoort gemiddeld een 7,6 (hoger dan landelijk 7,1) In 2012 heeft een onderzoek door USP plaatsgevonden: - tevredenheid woning: 6,8 - tevredenheid dienstverlening 6,8 - tevredenheid buurt en leefbaarheid 6,5 Verbeterpunten uit de onderzoeken worden omgezet in beleid.	-	
Trifolium werkt met het label GPR gebouw. Onder dit label valt onder andere FSC-vereiste, levensloopbestendige woningen en het politiekeurmerk.	Trifolium en de gemeente spreken af nieuwbouwprojecten te realiseren met als uitgangspunt de intentieverklaring voor duurzaam bouwen opgenomen in "GPR Gebouw®". Een en ander zal in de exploitatieovereenkomst van projecten worden vastgelegd.	7
Trifolium regelt subsidies voor extra energiebesparingsmaatregelen via een no cure-no pay constructie met het bedrijf Subvention	-	
Trifolium heeft gewerkt aan het vergroten van het milieubewustzijn van haar huurders door het opnemen van tips in het bewonersblad. Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd met	-	

Prestatie	Afspraak	Cijfer
BeterPeter, maar doordat energieleveranciers inmiddels zelf programma's en tips beschikbaar stellen is afgezien van het inzetten van BeterPeter		
Gemiddelde		7,1

Huisvesten van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

Prestatie	Afspraak	Cijfer
In 2011 is het convenant Zorgnetwerken OGGZ Midden Holland opgesteld	-	
Aanpassingen aan woningen ter ondersteuning van een bewoner met een beperking: • 2008: i.r.t. de WMO zijn kleine individuele aanpassingen in woningen uitgevoerd. • 2009: idem • 2010: 1 woning aangepast voor invaliden en in een aantal woningen zijn kleine individuele aanpassingen uitgevoerd. • 2011: 13 woningen	Prestatieafspraken 2007-2010 • De gemeente werkt aan de vormgeving van haar taak in het kader van de WMO. Daar waar dit Trifolium raakt, zal zij deze organisatie daarbij betrekken.	7
Door nieuwbouw en renovatie besteedt Trifolium aandacht aan de doelgroep senioren en mensen met een beperking. Het gaat om onderstaande projecten: • Viforpark: 44 appartementen voor senioren in 2012 opgeleverd • Renovatie (opplussen) flat Snijdelwijklaan • In 2011 zijn 13 beschermd wonen appartementen Zijde voor Philadelphia opgeleverd • Parklaan: 44 levensloopbestendige appartementen. Voorjaar 2012 bouw gestart. • Voorbereiding renovatie seniorencomplex Mendelweg	Prestatieafspraken 2007-2010 • In het kader van de realisatie van de eerste woonzorgzone in Boskoop realiseert Trifolium in 2008 een nieuw complex woningen, geschikt voor de levering van zorg, in het Viforpark tussen de Boezemlaan en de spoorlijn. • Trifolium ontwikkelt voor de Parklaan plannen voor de bouw van levensloopbestendige woningen.	8
De ontwikkeling van een zorgsteunpunt in Boskoop –oost is niet opgenomen in de projectenlijst van Trifolium	Prestatieafspraken 2007-2010 • Trifolium zet zich in voor de ontwikkeling en bouw van de benodigde zorgsteunpunten en wijkcentra in nauwe samenwerking met gemeente en zorgaanbieders. De gemeente en Trifolium zullen daarvoor de mogelijkheden onderzoeken.	6
Trifolium verhuurt bezit aan zorg- en welzijnsinstellingen: • 23 woningen aan st. Philadelphia Voorzieningen • Kantoor aan de Voorofscheweg aan st. Kwintes en 10 woningen. In 2011 is overeenstemming bereikt over uitbreiding met nog 5 woningen.	-	

Prestatie	Afspraak	Cijfer
Bij het nieuwbouwcomplex het Viforpark is de basis aangelegd voor domoticatoepassingen.	-	
Gemiddelde		7,0

(Des)investeren in vastgoed

Prestatie	Afspraak	Cijfer
Realisatie vervangende nieuwbouw 2008-2011: - In 2009 zijn 7 huurappartementen aan de Oranjestraat opgeleverd - In 2011 is de bouw gestart van 8 sociale huurwoningen en 5 koopwoningen aan de Emmakade	Prestatieafspraken 2007-2010 Gemeente en Trifolium zullen intensief samenwerken om herbouw te realiseren op locaties waar woningen in de bestaande voorraad zijn of worden gesloopt.	7
De locaties Klaverblad en Hamwijk zijn niet gerealiseerd.	In het kader van deze prestatieafspraken zijn de volgende locaties aan de orde of worden onderzocht: - Sloop en vervangende nieuwbouw van het Klaverblad, indien de brede school dit vereist; - Hamwijk, vestiging van een zorgsteunpunt	6
In 2011 is de bouw van 44 appartementen Parklaan voorbereid. Voorjaar 2012 is de bouw gestart	Prestatieafspraken 2011-2014: Trifolium en Woonpartners nemen samen de investeringsopgave betreffende nieuwbouw op zich, voor Trifolium betekent dat: Parklaan 20 appartementen (2011-2012) en beheer 24 appartementen die Woonpartners in eigendom houdt	7
Nieuwbouw in ontwikkeling en voorbereiding - In 2011 zijn afspraken gemaakt met de gemeente over Waterrijk West. De ontwikkelaar heeft besloten de realisatie naar de toekomst te schuiven. Start bouw wordt niet voor 2015 verwacht - Na zorgvuldig overleg met de gemeente is besloten af te zien van de afname van sociale huurwoningen in het plan Zuidkade/brandweerkazerne - Het project Torenpad-Oost wordt door Trifolium voorbereid. - Projecten Torenpad West en Azalealaan zijn zachte projecten. Over de planning kan nog weinig worden gezegd.	Prestatieafspraken 2011-2014 - Waterrijk West 36 woningen (2011-2015) - Zuidkade/brandweerkazerne 8 woningen (2011-2012)- afspraak gewijzigd, project valt af - Torenpad Oost 20 woningen (2011-2014) - Torenpad West 40 woningen (vanaf 2015) - Azalealaan 20 woningen (vanaf 2015)	-
Om in kaart te brengen of de nieuwbouwplannen van Trifolium aansluiten bij de woningbehoefte heeft Trifolium onderzoek uit laten voeren door Companen.	-	
		6

Prestatie	Afspraak	Cijfer
Maatschappelijk Vastgoed: - Trifolium is betrokken geweest bij de plannen voor een brede school in Snijdelwijk en in Boskoop-Oost. Voor beide plannen is besloten niet verder te gaan. - Er is afgezien van de realisatie van een multifunctionele ruimte bij de renovatie van de seniorenflat aan de Mendelweg. Het financieel risico bleek te hoog.	Maatschappelijk vastgoed Prestatieafspraken 2007-2010 Gemeente Boskoop en Trifolium onderzoeken medio 2007 de mogelijkheden voor de realisatie van een "Brede school." Bij renovatie van de seniorenflat aan de Mendelweg zal een multifunctionele ruimte worden gerealiseerd.	
Gemiddelde		6,5

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestatie	Afspraak	Cijfer
Trifolium heeft een buurtbeheerder en 3 huismeesters in dienst (in 2009 gestart met inzetten huismeesters), die zich inzetten t.b.v. de leefbaarheid in wijken en buurten. De huismeesters hebben voor een groot deel het schoonmaakwerk van het schoonmaakbedrijf overgenomen en lopen daarnaast rondes door de wijken. Trifolium maakt gebruik van buurtbemiddeling en stelt hier een vast bedrag per jaar voor beschikbaar. Bij renovatie van de flats aan de Linnaeusweg en de Jac. P. Thijssestraat is in 2010 het Politiekeurmerk Veilige Woonomgeving Bestaande Bouw toegepast. Het is de hoogste graad van het keurmerk Veilig Wonen. - Op de Oranjestraat is een speeltuin gerealiseerd (2009) - Bij de Lage Weide is een speelvoorziening geplaatst (2010) - In de Jac. P. Thijssestraat is een pergola met bankjes geplaatst (2011) - In 2011 is i.s.m. de gemeente aan de P. den Oudenstraat een pergola en terras met vissteiger aangelegd. - In 2011 zijn 3 grote flats: Dijkzicht, Snijdelwijklaan en Lage Weide aan de buitenzijde ingrijpend veranderd. - Aanpak portiek Appelgaarde (kunst) Openbaargroen is i.s.m. gemeente Boskoop aangepakt op de volgende plaatsen: - Jac. P. Thijssestraat - Linnaeusweg	Prestatieafspraken 2007-2010: - Partijen spreken met elkaar af dat men met elkaar blijft overleggen en samenwerken in de twee buurtbeheerprojecten. Wanneer men in de toekomst gezamenlijk constateert dat in een ander gebied ook buurtbeheer toegepast moet worden, wordt het buurtbeheer ook in dit gebied samen uitgewerkt. Trifolium en de gemeente dragen daarbij elk hun eigen personeelskosten. Over de kosten van aanleg, beheer en onderhoud van voorzieningen worden per geval afspraken gemaakt. Prestatieafspraken 2011-2014: - Op de complexen Mendelweg, P. den Oudenstraat, Linnaeusweg en Jac. P. Thijssestraat blijven buurtbeheerprojecten in stand.	8

Prestatie	Afspraak	Cijfer
• P. den Oudenstraat • Mendelweg • Dijkzicht • Lage Weide • Snijdelwijklaan • Oranjestraat		
In 2011 zijn 3 grote flats: Dijkzicht, Snijdelwijklaan en Lage Weide aan de buitenzijde ingrijpend veranderd. Rondom de renovatie zijn verschillende activiteiten georganiseerd voor bewoners.		
Trifolium sponsort diverse Boskoopse initiatieven op het gebied van sport en integratie van verschillende bevolkingsgroepen. • 2008: € 5.185 • 2009: € 4.985 • 2010: € 6.000 • 2011: € 4.300 Daarnaast heeft Trifolium onderstaande initiatieven ondersteunt of georganiseerd: • Westernfeest voor kinderen (2011) • Personeel heeft bewoners geholpen bij het leeghalen van schuren (renovatie) en er is een poffertjeskraam ingehuurd. Dit is 3x georganiseerd • Voor Marokkaanse moeders is een theemiddag georganiseerd met als thema problematiek van jongeren (2009) • Organisatie Hallal-bbq (2010) • In de Oranjestraat is de hal in samenwerking met bewoners voorzien van plantenbakken en kunst (2010 en 2011) • In 2011 is een partytent aangeschaft waarmee Trifolium de wijk in gaat. Er zijn diverse bewonersgroepen actief die naast ondersteuning ook gefaciliteerd worden.	-	
Trifolium heeft een signalerende functie bij achter- de- voordeur problematiek. Problemen worden gemeld bij het Meldpunt Zorg en Overlast of op het regionale zorgnetwerkoverleg.	Prestatieafspraken 2007-2010: • Voor maatschappelijke problemen zoals overlast, uithuisplaatsing werken partijen samen en bieden op elkaar afgestemde diensten aan Convenant Zorgnetwerken OGGZ: • De convenantpartners dragen zorg voor een juiste melding van nieuw gesignaleerde cliënten of problematiek bij het Meldpunt Zorg en Overlast;	7
	-	

Prestatie	Afspraak	Cijfer
In 2012 is een offerte voor een leefbaarheidsmonitor aangevraagd. Er is een gesprek gevoerd met een bedrijf dat een monitor ontwikkeld heeft. Trifolium werkt aan het benoemen van de elementen die gemeten moeten worden en de indicatoren die daarbij horen. In 2013 zal de eerste meting van start gaan.		
Gemiddelde		7,5

Bijlage 6: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de maatschappelijke visitatie bij Trifolium in 2012 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal Ecorys geen advies- en/of interim opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Trifolium op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Rotterdam, 18 december 2012



Wouter Vos
Partner

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

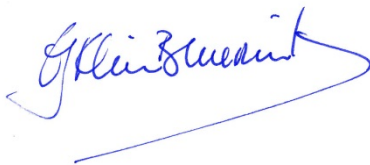
Trifolium

September-december 2012

verklaren hierbij dat a) 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 voorzitter

Geert Jan Klein Bluemink



Naam en handtekening secretaris

Bart Stek



Naam en handtekening commissielid

Marleen Roekx



Plaats:

Rotterdam

Datum:

18 december 2012



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